HOUSE OF COMMONS

Issue No. 18

Tuesday, October 7, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 18

Le mardi 7 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la trente-deuxième législature, 1980

29304—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 7, 1980
(38)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met in Montreal at 1:48 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witnesses: From Hydro-Quebec International: Mr. Guy Monty, President and Chief Executive Officer. *From Petron International Trade Co. Ltd.:* Mr. Pierre T. K. Li, Managing Director. *From Agrodev Canada Inc.:* Mr. Paul Gérin-Lajoie, President. *From Chambre de Commerce du District de Montréal:* Mr. Henri Heschema, President of INTRAFINA Ltd., Director General; Mr. Michel F. Bonin, Deputy Director General.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Monty made an opening statement and answered questions. The witness withdrew.

Mr. Li made an opening statement and answered questions. The witness withdrew.

Mr. Gérin-Lajoie made an opening statement and answered questions. The witness withdrew.

Mr. Heschema made an opening statement. The witnesses from the Chambre de Commerce answered questions.

At 4:23 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 7 OCTOBRE 1980
(38)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à Montréal, à 13 h 48, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoins: D'Hydro-Québec International: M. Guy Monty, président et directeur exécutif. *De Petron International Trade Co. Ltd.:* M. Pierre T. K. Li, directeur de gestion. *De Agrodev Canada Inc.:* M. Paul Gérin-Lajoie, président. *De la Chambre de Commerce du District de Montréal:* M. Henri Heschema, président de INTRAFINA Ltd., directeur général; M. Michel F. Bonin, sous-directeur général.

Aussi présents: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

M. Monty fait une déclaration préliminaire et répond aux questions. Le témoin se retire.

M. Li fait une déclaration préliminaire et répond aux questions. Le témoin se retire.

M. Gérin-Lajoie fait une déclaration préliminaire et répond aux questions. Le témoin se retire.

M. Heschema fait une déclaration préliminaire. Les témoins de la Chambre de commerce répondent aux questions.

A 16 h 23, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, October 7, 1980

• 1350

[*Text*]

The Chairman: Gentlemen, the special committee of the House of Commons on a national trading corporation is resuming its regional hearings in Montreal, Quebec on this the seventh day of October, 1980 according to its terms of reference of the House of Commons of June 12, 1980. The challenge of this committee is to recommend a program to Parliament which will assist Canadians to increase Canadian exports.

Our conclusions and recommendations will be only as good as the input we receive from Canadians coast to coast. In other words, this committee is really just a vehicle to have your views, your suggestions, your recommendations presented direct to Parliament. This is the first day that the committee is holding private and public hearings in the Province of Quebec.

I want to make it very clear on behalf of the Committee that we have not made up our minds as to whether Canada does need a national trading corporation or not. We are wide open on this and this is why we would like to hear your suggestions whether you think Canada does need a trading corporation. If it does, should it be a privately-owned one, a publicly-owned one or a combination, or if not, what other vehicle or vehicles can we come up with which would increase Canada's exports.

We are falling behind in the manufacturing sector to the tune of $16 billion last year and this is why the task of this Committee is so important. I think if we can increase our exports, we can balance our balance of payments, we can create more jobs and, I think, take our rightful position in the world where we belong.

I am very pleased to announce that in Montreal we will be hearing our first witness from Hydro-Quebec International, followed at 14.30 hours by Coopérative fédéréé de Québec and at 15.30 hours from Agrodev, Mr. Paul Gérin-Lajoie. So without wasting any time we will turn to our first witness who is Mr. Guy Monty, President and Chief Executive Officer of Hydro-Quebec International. He has about a 10 minute brief which he would like to present to us and then we will allow questions. Mr. Monty.

M. Guy Monty (président-directeur général d'Hydro-Québec International): Merci.

Mesdames et messieurs, c'est avec plaisir que j'ai accepté l'invitation de rencontrer votre Comité afin de discuter de votre projet de société nationale du commerce. En effet, je ne vous étonnerai sûrement pas en vous disant que tout ce qui a trait à la promotion de l'industrie canadienne à l'étranger m'intéresse au plus haut point.

Avant de vous faire mes commentaires relatifs à la pertinence et à l'utilité d'une société du type de celles que vous étudiez, permettez-moi de vous faire un bref portrait de l'entreprise que je représente.

L'Hydro-Québec International est une filiale à part entière d'Hydro-Québec et a été créée en 1978. La mission de la société est d'exploiter à l'étranger le savoir-faire d'Hydro-Qué-

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mardi 7 octobre 1980

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, le comité de la Chambre des communes sur une société nationale du commerce reprend ses audiences régionales aujourd'hui le 7 octobre, 1980, à Montréal, Québec, conformément aux termes de référence de la Chambre des communes du 12 juin, 1980. Le mandat de notre comité est de recommander au Parlement un programme d'aide à l'exportation ayant pour but d'augmenter l'exportation de produits canadiens.

La valeur de nos conclusions et de nos recommandations dépendra de l'apport des canadiens d'un océan à l'autre. Notre comité est vraiment un véhicule que nous mettons à votre disposition pour transmettre vos opinions, vos suggestions et vos recommandations directement au Parlement. Nous commençons aujourd'hui la première journée de nos audiences privées et publiques dans la province de Québec.

Je tiens à préciser au nom du comité que nous n'avons pas encore pris parti sur le besoin d'une société nationale du commerce au Canada. Nous avons l'esprit complètement ouvert à ce sujet et c'est pourquoi nous invitons vos suggestions et vos opinions sur le besoin d'une société du commerce au Canada. Devrait-elle être à propriété publique ou privée ou une combinaison quelconque des deux? Si non, pouvez-vous suggérer un autre véhicule ou d'autres véhicules qui pourrait(ent) aider le Canada à augmenter ses exportations?

Nos exportations de produits manufacturés ont traîné de 16 milliards de dollars l'année dernière d'où l'importance du travail de notre comité. Si nous pouvons augmenter nos exportations, nous pourrons balancer notre balance des paiements, créer de l'emploi et, je pense bien, reprendre notre juste position dans le monde.

J'ai le grand plaisir de vous présenter notre premier témoin à Montréal qui vient de l'Hydro-Québec International, qui sera suivi à 14:30 heures par la Coopérative fédérée de Québec et à 15:30 heures par M. Paul Gérin-Lajoie d'Agrodev. Alors, sans perdre plus de temps, écoutons notre premier témoin, M. Guy Monty, président et directeur général de l'Hydro-Québec International. M. Monty a un mémoire de 10 minutes qu'il désire nous lire, à la suite duquel nous permettrons vos questions. M. Monty.

Mr. Guy Monty (President and Chief Executive Officer of Hydro-Quebec International): Thank you.

Ladies and gentlemen, it is with great pleasure that I accepted your committee's invitation to discuss your proposed national trading corporation. Indeed, it will come as no surprise to you that everything connected with promoting Canadian industry abroad is of the greatest interest to me.

Before I comment on the pertinence and usefulness of a corporation of the type you are considering, allow me to give you a general idea of the company I represent.

Hydro-Quebec International is a wholly owned subsidiary of Hydro-Quebec, created in 1978 to market the expertise of Hydro-Quebec and its subsidiaries abroad and to support the

[*Texte*]

bec et de ses filiales et d'appuyer sur les marchés internationaux les démarches des entreprises québécoises d'ingénierie.

Hydro-Québec International offre ses services en priorité dans les domaines qui ont fait la réputation de sa société mère: la conception et la construction des grands ouvrages hydroélectriques, de réseaux de transport et de distribution d'électricité, ainsi que la planification et la gestion de réseaux électriques.

Pour fournir ces services, Hydro-Québec International peut puiser dans le vaste réservoir de ressources humaines d'Hydro-Québec, de son Institut de Recherche et d'une autre filiale d'Hydro-Québec, la Société d'énergie de la Baie James.

L'implication de sociétés provinciales d'électricité sur les marchés étrangers n'est pas choses nouvelle au Canada. Depuis plusieurs années, Ontario Hydro et B.C. Hydro, par exemple, offrent des services de génie-conseil sur les marchés internationaux. Hydro-Québec elle-même collabore depuis un certain temps avec des entreprises étrangères, en particulier depuis la création de l'IREQ, son réputé Institut de Recherche. Mais elle est la première des compagnies de service public du Canada à se doter d'une filiale distincte pour ce faire. Nous croyons bénéficier ainsi d'une plus grande souplesse de fonctionnement.

• 1355

Dès la création d'Hydro-Québec International, nous avons insisté sur le fait que nous n'étions pas de nouveaux concurrents des firmes de génie-conseil privées mais plutôt leurs collaborateurs. Nous croyons que notre affiliation à Hydro-Québec, déjà avantageusement connue à travers le monde par ses réalisations, ne peut qu'inspirer confiance aux clients potentiels et faciliter l'accès des ingénieurs-conseils à d'importants marchés étrangers.

Afin de concrétiser cette orientation, nous avons multiplié les contacts avec les entreprises privées. Depuis, Hydro-Québec International a conclu des ententes de promotion avec diverses firmes de génie-conseil. Ces efforts de promotion conjointes ont déjà abouti à l'obtention de contrats assez intéressants pour Hydro-Québec International et certains de ses partenaires.

Bien qu'Hydro-Québec International doive s'autofinancer et même rentabiliser ses opérations, son statut d'entreprise d'État lui confère cependant un mandat plus large que la recherche d'une rentabilité directe.

Notre entreprise cherche à apporter un soutien aux efforts du secteur du génie-conseil québécois et canadien sur les marchés étrangers. Il faut ajouter à cela une préoccupation constante de notre part pour maximiser les retombées économiques pour le secteur manufacturier québécois, premièrement, et canadien, dans la mesure où cet objectif n'entre pas en contradiction avec les intérêts de nos clients. Ces retombées peuvent être d'autant plus importantes que la croissance d'Hydro-Québec, depuis 20 ans, a suscité une expansion remarquable dans l'industrie québécoise de fabrication d'appareils électriques.

La collaboration entre Hydro-Québec International et ses clients étrangers incitera vraisemblablement ces derniers à s'approvisionner, dans une certaine mesure, auprès de fournisseurs canadiens. A titre d'exemple, la fourniture des seuls

[*Traduction*]

projects of Quebec engineering firms in the international market.

Hydro-Quebec International offers services primarily in areas where its parent company has established a reputation, mainly in the design and construction of large hydroelectric projects, energy distribution and transportation networks and planning and management of electrical networks.

In providing these services, Hydro-Quebec International can draw upon Hydro-Quebec's vast reservoir of human resources, its Research Institute and another Hydro-Quebec subsidiary, the Société d'énergie de la Baie James.

The involvement of provincial electric companies in foreign markets is not new to Canada. For several years now, Ontario Hydro and B.C. Hydro have been offering consulting engineering services in the international market. Hydro-Quebec has been collaborating for some time with foreign companies, especially since the creation of IREQ, its renowned research institute. However, it is the first public utility in Canada to create a distinct subsidiary for this purpose. We think that this has made our operations more flexible.

From the beginning, we at Hydro-Quebec International have insisted that we are not creating additional competition for private consulting engineering firms but rather that we are there to cooperate with them. We believe that our affiliation with Hydro-Quebec, which is already known throughout the world for its accomplishments, can only inspire confidence in our potential customers and facilitate the access of consulting engineers to large foreign markets.

In line with this policy, we have increased contact with private firms. Hydro-Quebec International has concluded promotional agreements with various consulting engineering firms. These joint promotional efforts have already led to lucrative contracts for Hydro-Quebec International and some of its partners.

Although Hydro-Quebec International has to finance its own operations and even show a profit, its greater mandate as a Crown corporation goes beyond strict profitability of operations.

The aim of our organization is to provide support for Quebec and Canadian consulting engineering firms in foreign markets. Also, we are always interested in maximizing economic benefits first for the Quebec manufacturing sector, and then the Canadian manufacturing sector, to the extent that this objective does not prejudice the interests of our clients. These benefits can be very significant as the growth of Hydro-Quebec in the past 20 years has led to a remarkable expansion in the Quebec manufacturing industry, especially in the manufacturing of electrical equipment.

The involvement of Hydro-Quebec International with foreign clients is likely to result in orders for Canadian supplies. For example, the supply of only the turbines and alternators for a 5,000 megawatt power station would inject some 250

[*Text*]

turbines et alternateurs pour une centrale de 5,000 mégawatts entraînerait une injection de quelque 250 millions de dollars dans l'économie québécoise et canadienne et la création d'emplois directs et indirects pour plus de 3,000 années-personnes.

Telles sont les grandes lignes des objectifs et du fonctionnement d'Hydro-Québec International. J'aimerais maintenant vous entretenir de nos attentes vis-à-vis des organismes du type de celui qui constitue votre sujet d'étude.

Nous pouvons bénéficier de deux types de services de la part d'organismes à vocation internationale: les services de promotion et les services de financement.

En ce qui a trait à la promotion, j'ai indiqué tout à l'heure que nous étions déjà très actifs dans le domaine, et ce, en collaboration avec nos partenaires du secteur privé. Toutefois, nous ne refusons pas, bien au contraire, l'aide que nous apportent en cette matière des organismes publics ou privés, tels le ministère fédéral de l'Industrie et du Commerce, la Corporation commerciale canadienne, diverses chambres de commerce internationales, ou le ministère québécois de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme.

Quant aux services liés au financement de projets, ils sont d'autant plus importants pour nos activités que la majeure partie de notre marché se trouve dans les pays en voie de développement, qui bien souvent sont peu dotés de sources de financement autochtone. C'est pourquoi nous avons établi des liens avec des organismes qui peuvent organiser le financement de projets pour nos clients potentiels. Parmi ces organismes, on peut citer l'ACDI, la Banque mondiale, l'Export Development Corporation du Canada, La Banque interaméricaine de développement, The Asian Development Bank, etc.

Ainsi, nous pouvons déjà compter sur la collaboration de plusieurs organisations pour nous fournir des services de promotion et de financement. Pourtant, je crois que la présence d'un nouvel organisme canadien à vocation internationale pourrait rendre de précieux services à notre entreprise, comme aux autres entreprises de génie-conseil du Canada. En effet, la plupart des organismes avec lesquels nous transigeons actuellement ont une vocation assez générale en terme du type de produits qu'ils cherchent à promouvoir: denrées alimentaires, industrie légère, produits de consommation courante, etc. Or le service que nous offrons à l'étranger exige une démarche un peu particulière de notre part, à cause de l'importance stratégique des travaux énergétiques pour quelque pays que ce soit.

• 1400

Dans ce contexte, la décision de recourir à nos services a généralement un caractère politique pour le pays qui est un client potentiel. Nous devons donc agir directement auprès des gouvernements, ou aux plus hauts niveaux de l'appareil bureaucratique de ces pays si nous voulons avoir une chance de nous tailler une part de ce vaste marché.

Les services d'aide à la promotion qui nous sont offerts doivent donc chercher à influencer les responsables de l'énergie des États avec lesquels nous transigeons, et non les preneurs de décisions habituels en matière de commerce international.

[*Translation*]

million dollars into the Quebec and Canadian economy and would create over 3,000 person-years in direct and indirect employment.

I have outlined the main objectives and operations of Hydro-Quebec International. I would now like to discuss our expectations from the type of organization you are considering.

We could benefit from two types of services available from internationally oriented organizations: promotional services and financing services.

With respect to promotion, I indicated earlier that we are already very active in this area, working in collaboration with our partners from the private sector. However, we are certainly not turning down the assistance of public or private organizations such as the federal Department of Industry, Trade anc Commerce, the Canadian Commercial Corporation, various Chambers of Commerce throughout the world and the Quebec Ministry of Industry, Trade and Commerce and Ministry of Tourism.

As far as financing services are concerned, they are very important to us as most of our activities take place in developing countries which often lack their own financial resources. That is why we have established relationships with organizations which arrange project financing for our potential clients. These organizations include CIDA, the World Bank, the Export Development Bank, the Asian Development Bank, etc.

We can therefore count on the promotional and financial services of several organizations. Nevertheless, I think that the presence of a new internationally oriented organization in Canada could be very useful to our company as well as other Canadian consulting engineers firms. Indeed, most of the organizations we are presently dealing with are quite generally oriented in terms of type of product they wish to promote: food products, light industry, expendable consumer products, etc. The services we offer abroad, however, require a somewhat special approach because of the strategic importance of energy projects.

The decision to use our services is generally a political one by the potential client country. We therefore have to deal directly with the government or the highest levels of bureaucracy in these countries if we want to have a chance of capturing a share of this vast market.

Promotional assistance services would therefore have to be able to influence the persons responsible for energy in the countries we are dealing with and not the persons who usually make decisions on matters of international trade.

[*Texte*]

Du côté financement, l'importance des projets énergétiques nous demande aussi d'adopter une stratégie un peu spéciale. L'ampleur des sommes en jeu implique souvent que les possibilités de financement d'un projet constituent le critère de décision le plus important chez le client potentiel.

Nous ne pourrions espérer avoir du succès sur le marché international du génie-conseil si nous ne pouvions assortir nos offres de services de plans de financement intéressants et comparables avec ce qu'offrent nos concurrents américains ou européens. Il est donc essentiel que nous puissions compter sur les services d'un organisme qui offre du financement en quantité et en durée adéquates pour le type de grands projets que nous pouvons réaliser.

L'accès du secteur canadien du génie-conseil à des formes d'aide adaptées à ses besoins est d'autant plus essentiel que les retombées à long terme de nos exportations de services seront vraisemblablement plus importantes que celles qui résultent de l'exportation d'autres types de biens et services. Au-delà des emplois immédiatement créés, nos exportations contribuent à compléter l'infrastructure des pays clients, ce qui accélère leur industrialisation et augmente leur pouvoir d'achat pour l'ensemble des produits canadiens. Par conséquent, les exportations de services canadiens de génie-conseil auront sans doute des effets d'entraînement sur l'économie canadienne dans son ensemble, pour de longues années encore. Ces effets à long terme justifient amplement que le secteur canadien du génie-conseil reçoive des services adéquats et adaptés à son type d'activités.

Je vous réitère mes remerciements pour votre aimable invitation, et je suis à la disposition du Comité pour répondre à ses questions.

The Chairman: Thank you very much, Mr. President. For the people in the audience, our hearings are held in the two official languages in Ottawa and across Canada. If you wish one of these receivers, you may obtain them in the back just by presenting some identification. There is no cost to you, just produce some identification and you can get these translators at the back.

Mr. Monty, the questioners have already signified to the chairman that they have a lot of questions following your testimony. I would like to introduce them to you at this point.

Beginning on your immediate right is Mr. Roy from the riding of Laval; next is *Madam Beauchamp-Niquet*, whose *circonscription* is Roberval, *Monsieur Lachance* from Rosemont; *Monsieur Cardiff* from Ontario and the riding—I will get it yet—Huron-Bruce; and Mr. Thomson from Calgary South and the chairman here. So we only have Mr. Ian Deans missing, who could not catch up because of the flight problems that we have had. Other than that, you would have had the whole committee here.

Mr. Lachance, first questioner.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Je veux d'abord exprimer ma gratitude à M. Monty, PDG d'Hydro-Québec International, d'avoir bien voulu accepter notre invitation de partager avec nous l'expérience que sa société a acquise dans le domaine des marchés internationaux

[*Traduction*]

As for financial assistance, the magnitude of our energy projects also requires a somewhat special strategy. The huge sums involved often mean that availability of financing becomes the most important deciding factor for the potential client.

We have no chance of succeeding in the international market for consulting engineers unless we match our services with attractive financing plans comparable to those of our American and European competitors. Because of the size of our projects, it is essential that we be able to rely on the services of an organization which offers financing in adequate amounts and for sufficient periods of time.

Access by Canadian consulting engineers to forms of assistance adapted to their needs is all the more essential as the long-term benefits of our service exports will likely be greater than those resulting from the export of other types of goods and services. Beyond the immediate creation of jobs, our exports help to complete the infrastructure of our client countries which in turn accelerates their industrialization and increases their purchasing power for Canadian products. Exports of Canadian consulting engineering services would undoubtedly have ripple effects on the Canadian economy as a whole for many years to come. These long-term effects fully justify the provision of adequate services to the Canadian consulting engineer sector, adapted to the activities of this sector.

I would like to thank you again for your kind invitation and I am at your disposal to answer questions.

Le président: Merci beaucoup monsieur le président. Pour les gens de l'assistance, nos audiences sont tenues dans les deux langues officielles à Ottawa et à travers le Canada. Si vous désirez un de ces écouteurs, vous pouvez vous en obtenir un à l'arrière en présentant une forme d'identification. Ils ne vous coûtent rien; vous n'avez qu'à présenter une forme d'identification pour recevoir le service de traduction.

M. Monty, les membres m'ont déjà signalé qu'ils ont un grand nombre de questions à vous poser à la suite de votre témoignage. Je vous les présente.

A votre première droite, vous avez monsieur Roy de la circonscription de Laval, ensuite madame Beauchamp-Niquet de la circonscription de Roberval, monsieur Lachance de Rosemont, monsieur Cardiff de la circonscription Huron-Bruce de l'Ontario, et monsieur Thomson de Calgary Sud, ainsi que moi-même le président. M. Ian Deans est seul membre absent du comité. Il n'a pas pu se joindre à nous à cause des problèmes d'envolée que nous avons eu. Autrement, le comité entier est présent.

M. Lachance, vous posez la première question.

Mr. Lachance: Thank you Mr. Chairman.

First, I would like to thank Mr. Monty, President and Chief Executive Officer of Hydro-Quebec International, for having accepted our invitation to share with us the experience his company has acquired in large capital projects in the interna-

[*Text*]

des projets à haute capitalisation en particulier. Et c'est dans ce contexte bien précis que j'aimerais qu'on entame la discussion.

L'une des critiques qui a pu être faites dans le passé des activités dans le domaine de l'exportation des services a été que dans bien des cas les entreprises de génie-conseil ou l'exportation des services n'étaient pas suffisamment sensibilisées aux besoins et aux aspirations des entreprises manufacturières canadiennes et ne poussaient peut-être pas, dans la mesure évidemment du respect des clients avec lesquels elles transigent, les fournitures canadiennes pour remplir ces mandats lorsque cela s'avérait possible.

• 1405

Dans votre présentation, vous avez indiqué qu'un des mandats d'Hydro-Québec International était de veiller à ce que le secteur manufacturier au Québec et au Canada bénéficie des retombées dans la mesure du possible et au plus haut pourcentage que ne le permettaient les relations contractuelles avec votre client. Comment anticipez-vous, eu égard au fait que vous travaillez avec le secteur privé, les sociétés de génie-conseil québécoises en particulier, d'augmenter ce pourcentage ou cette part des retombées qui devraient aller au secteur manufacturier? Comment interprétez-vous ce mandat qui vous a été donné lors de la formation de votre société?

Le président: Monsieur Monty.

M. Monty: Avant de prendre une décision concernant cette filiale-là, nous avons examiné quelles étaient les chances de succès et quel était l'appui que nous pouvions apporter, non seulement au génie-conseil, mais aussi aux entreprises manufacturières.

Si on examine le potentiel hydro-électrique qui a été développé au cours des dix dernières années par les différentes sociétés canadiennes, européennes ou américaines, on voit que le Canada a réussi à percer sur 1½ à 2 p. 100 du potentiel hydro-électrique. Là, évidemment, l'expérience que l'Hydro-Québec apporte sur le marché devrait sensiblement faire augmenter ce pourcentage-là. Vous savez, je pense que les projets de Manicouagan-Outardes et de la Baie James ont mis l'Hydro-Québec sur la carte au niveau des grands projets et le transport d'énergie, qui a été une première pour l'Hydro-Québec, l'a aussi mis sur la carte.

Maintenant, on s'est aperçu qu'il fallait former une équipe forte au niveau canadien. Ce qui arrivait souvent sur les marchés internationaux, c'est que plusieurs firmes canadiennes se faisaient une compétition, même à l'échelle canadienne, alors qu'elles avaient aussi à faire une compétition avec les entreprises suédoises, françaises, allemandes, japonaises ou autres. En créant des consortiums comme ceux que nous avons formés depuis un an, nous avons renforcé l'équipe et nous avons de plus grandes chances d'obtenir des contrats. Nous réussissons à percer en Chine, par exemple. Tout à l'heure, je vous donnais l'exemple d'une centrale de 100,000 mégawatts pour laquelle on a fait il y a environ 7 ou 8 mois une proposition technique avec un groupe d'ingénieurs-conseil. Nous avons par la suite fait une proposition financière. Eh bien, un projet comme celui-là a des retombées économiques

[*Translation*]

tional market. I would like to begin the discussion on this particular point.

One of the criticisms made in the past of activities involving the export of services has been that, in many cases, the consulting engineering firms or exporters of the services were not sufficiently sensitized to the needs and aspirations of Canadian manufacturers and, respecting of course the wishes of their clients, perhaps failed to require that Canadian suppliers be used where possible.

In your brief, you indicated that Hydro-Quebec International has a mandate to pursue economic benefits for the manufacturing sector in Quebec and in Canada to the extent possible and even exceeding the contractual obligations of your clients. Considering that you work with the private sector, with Quebec consulting engineering firms in particular, how do you propose to increase the manufacturing sector's share of these economic benefits? How do you interpret this mandate that you received when your corporation was formed?

The Chairman: Mr. Monty.

Mr. Monty: Before making the decision to create this particular subsidiary, we assessed the chances of success and the kind of support that we could give not only to the consulting engineering firms but also to the manufacturing companies.

If we look at the hydroelectric potential developed in the past ten years by various Canadian, European and American corporations, we see that Canada has successfully captured 1½ per cent to 2 per cent of this hydroelectric market. Now, the experience acquired by Hydro-Quebec should appreciably increase this percentage. I think that the Manicouagan-Outardes and the James Bay projects as well as Hydro-Quebec's first energy transportation project have put it on the map where large projects are concerned.

Now, we realized that we needed a strong Canadian team. What often happened in the international market was that several Canadian firms would compete among themselves even at the national level in addition to having to compete against Swedish, French, German, Japanese and other firms. By creating consortiums like those formed in the past year, we strengthened the team and now we have a better chance of winning contracts. If we are successful in obtaining the Chinese contract for a 100,000 megawatt power station, for example, for which we submitted a technical proposal with a consulting engineering group 7 or 8 months ago followed by a financial proposal, a project of this type would mean substantial economic benefits for the manufacturing industry. We are only opening the door to the Chinese market.

[*Texte*]

importantes à l'échelle de l'entreprise manufacturière. Nous ouvrons en somme la porte vers le marché chinois.

Alors, cela, c'est un volet de nos démarches. En Amérique latine, nous avons formé sept consortiums avec le génie-conseil dans les principaux pays où l'expertise de l'Hydro-Québec au niveau des grands projets et au niveau du transport d'énergie pouvait être utile. Nous avons formé des consortiums en Argentine, au Brésil, au Mexique, au Venezuela, en Haïti, à Cuba, en Colombie et jusqu'ici, nous avons obtenu un contrat avec le génie-conseil en Haïti. Nous avons une proposition importante qui entre aujourd'hui en Argentine, un projet hydro-électrique qui, éventuellement, si on avait l'occasion de préparer les documents pour l'ingénierie de base et l'ingénierie de détail, devrait avoir des répercussions vis-à-vis de la fabrication d'appareillage au niveau canadien.

Je pense que les chances de succès du génie-conseil sont plus grandes depuis l'arrivée de l'Hydro-Québec, même si on a dit au début qu'on ne voulait pas d'Hydro-Québec International. Si vous posez la question honnêtement aux firmes de génie-conseil, elles vous répondront qu'elles doivent admettre que c'est un appui pour elles. Nous arrivons dans les pays avec une espèce de caution vis-à-vis des sociétés et je pense que les chances de succès sont plus grandes.

Si nos chances de succès sont plus grandes, eh bien, les retombées sont plus nombreuses.

M. Lachance: Revenons un instant aux consortiums en question et au concept qui a prévalu à leur formation. Je présume, en voyant l'énumération des pays pour lesquels vous êtes entrés en relations contractuelles avec des firmes de génie-conseil québécoises, que vous avez consacré une exclusivité par pays pour chacune de ces firmes, pour chacun de ces consortiums qui a été créé?

M. Monty: C'est cela. Nous avons signé une entente de promotion avec certaines firmes pour certains pays. Nous avions créé un certain nombre de pays cibles, une douzaine, et on a réduit cela à neuf. Nous avons créé des ententes de promotion dans ces pays avec certaines firmes de génie-conseil et nous nous sommes entendus pour diviser les dépenses de promotion selon le nombre de sociétés. Si nous étions trois, les dépenses étaient divisées en trois et les contrats qui pouvaient survenir à la suite de nos promotions devaient être réalisés par les mêmes sociétés, avec le même pourcentage de participation.

• 1410

M. Lachance: Mais est-ce que l'on peut présumer que, dans le cas d'une concurrence de la part d'un autre consortium, il y aurait des clauses pénales quelconques que vous auriez insérées dans chacun de ces contrats-là, stipulant que vous étiez le seul organisme qui devait se retrouver dans chacun de ces consortiums-là?

M. Monty: Cela n'empêche pas d'autres sociétés canadiennes de former d'autres consortiums et, jusqu'ici, en Amérique latine, seuls les consortiums qui avaient été formés à l'initiative d'Hydro-Québec International ont participé aux propositions demandées par les clients.

[*Traduction*]

This is only one facet of our activities. In Latin America, we have formed seven consortiums with consulting engineers in the major countries where Hydro-Quebec expertise in the areas of large-scale projects and energy transportation could be used. We have formed consortiums in Argentina, Brazil, Mexico, Venezuela, Haiti, Cuba and Colombia and to date, we have obtained one contract with a consulting engineering firm in Haiti. We are in the process of submitting a large proposal for a hydroelectric project in Argentina which, if we get the opportunity to draft both the basic and detailed engineering plans, should generate economic benefits for equipment manufacturing in Canada.

I think that the chances of success of consulting engineers have increased since the creation of Hydro-Quebec International even though it was not welcome at the beginning. If you ask the consulting engineers for their honest opinion, they would now admit that it is of assistance to them. Our involvement also increases the chances of success in countries which are hesitant to deal with foreign corporations.

If our chances of success are greater, so will be the economic benefits for Canada.

Mr. Lachance: Coming back to the consortiums and the concept which prevailed at the time of their formation, I presume from the list of countries with which you have signed contracts, in collaboration with Quebec consulting engineering firms, that you have an exclusive contract for each country with each of these firms, with each of these consortiums?

Mr. Monty: That's right. We have signed promotional agreements with certain firms for certain countries. We had a certain number of target countries, a dozen or so, later reduced to nine. We entered into promotional agreements with certain consulting engineering firms for these countries and agreed to split the promotional expenses according to the number of companies. If we were three, expenses were divided in three and any contracts arising as a result of our promotion had to be executed by these three companies according to the same percentage of participation.

Mr. Lachance: But, can we presume that in the event of competition from another consortium, you have included penalty clauses in each of these contracts with the stipulation that you are to be the only organization permitted to participate in these consortiums?

Mr. Monty: This does not prevent other Canadian companies from forming other consortiums. To date, in Latin America, only the consortiums formed at the initiative of Hydro-Quebec International have participated in the proposals requested by the clients.

[*Text*]

M. Lachance: Je m'exprime comme mes pieds. Voici ce que je veux dire. Dans chacun de ces contrats que vous avez signés avec différentes firmes de génie-conseil ou autres pour les pays cibles, est-ce que vous avez une clause par laquelle vous empêchez ce consortium de concurrencer avec un autre consortium que vous avez créé dans un autre pays?

Par exemple, si le consortium d'Haïti, pour une raison ou pour une autre, identifie un contact qui lui indique qu'en Colombie, il y a tel projet et que votre autre consortium de Colombie, travaille déjà à ce projet, est-ce que vous avez une clause qui empêche le consortium d'Haïti d'aller vous concurrencer ou d'aller concurrencer le consortium de la Colombie?

M. Monty: Vous savez, on a établi quand même certaines règles. Par exemple, le consortium formé en Haïti avec LGL et LMBDS n'ira pas concurrencer en Argentine avec un autre consortium. Il y a quand même des restrictions que nous faisons.

M. Lachance: D'accord.

M. Monty: Alors, les groupes d'ingénieurs-conseils qui ont signé l'entente acceptent de réaliser là-bas dans les domaines énergétiques des contrats avec Hydro-Québec International.

M. Lachance: Si je ne m'abuse, je ne vois pas de noms d'entreprises manufacturières dans la liste des compagnies ou des firmes qui se sont associées à vous dans chacun des pays-cibles. Est-ce qu'il y a une raison particulière pour laquelle on ne retrouve pas de firmes manufacturières qui soient partenaires ou associées parmi ces consortiums ou est-ce simplement que vous avez décidé d'articuler ces consortiums autour des firmes de génie-conseil, quitte à ce que les firmes manufacturières se joignent à ces consortiums par la suite lorsqu'un projet précis aura été identifié?

M. Monty: Disons que comme première étape, Hydro-Québec International se lance du côté des études et des projets d'ingénierie.

Éventuellement, peut-être dans quelques années, lorsque nous aurons acquis plus d'expérience, il est fort possible que nos soumettions des propositions pour des projets clé en main où l'approvisionnement sera inclus. Évidemment, il faut marcher un peu par étape. Nous sommes un organisme limité dans sa structure: nous sommes une vingtaine de personnes qui faisons la gestion de l'administration, du *marketing* et des projets et nous nous servons des services de l'Hydro-Québec ou des firmes de génie-conseil pour préparer les propositions. Nous nous limitons actuellement aux études et aux projets d'ingénierie. Éventuellement, quand nous aurons les reins assez solides, quand nous connaîtrons mieux le marché international, nous pourrons probablement nous lancer dans des projets clé en main qui pourraient inclure la fabrication et nous associer avec des compagnies canadiennes qui viendraient avec nous pour ces projets-là.

M. Lachance: Une autre des difficultés qui nous a été soumise et celle-là par certaines firmes de génie-conseil elles-mêmes, touche le problème du financement nécessaire pour que ces firmes puissent soumissionner pour des projets à haute capitalisation, des projets clé en main en particulier. Est-ce qu'Hydro-Québec International pourrait éventuellement parce

[*Translation*]

Mr. Lachance: I failed to make myself understood. What I mean is that, in each of these contracts that you signed with various consulting engineering firms or other companies, for the target countries, is there a clause which prohibits your consortium from competing against another consortium that you have formed in another country?

For example, if the Haitian consortium somehow learns of a projet in Colombia and your other consortium in Colombia is already working on this project, do you have a clause which prevents the Haitian consortium from competing against you or against the Colombian consortium?

Mr. Monty: We have certain rules you know. For example, the consortium formed in Haiti with LGL and LMBDS cannot compete against another consortium in Argentina. We have set certain restrictions.

Mr. Lachance: Very well.

Mr. Monty: So, the consulting engineering groups who signed the agreement agree to execute contracts there with Hydro-Quebec International in the energy field.

Mr. Lachance: If I am not mistaken, I don't see the names of any manufacturing firms on the list of companies or firms that have associated with you for each of the target countries. Is there a particular reason why no manufacturing firm has formed an association or partnership with you in these consortiums or is it simply that you decided to hinge these consortiums on consulting engineering firms and later allow manufacturing firms to join in once a specific project has been identified?

Mr. Monty: Well, let me say that the first step for Hydro-Quebec International has been to tackle studies and engineering projects.

Eventually, perhaps in a few years when we will have acquired more experience, we may very likely submit proposals on turn-key projects including procurement. Obviously, we must proceed step by step. Our organization is limited by its structure: we have some twenty people who carry out administration, marketing and project management and we use the services of Hydro-Quebec and consulting engineering firms to develop proposals. We are presently limiting ourselves to studies and engineering projects. Eventually, when we have grown strong enough and our knowledge of the international market has increased, we will probably be able to tackle turn-key projects which could include manufacturing and we could then associate with Canadian companies which would come in with us on these projects.

Mr. Lachance: Another difficulty that has been pointed out to us, this time by the consulting engineering firms themselves, is the problem of the financing needed by these firms to bid on large capital projects, on turn-key projects in particular. Could Hydro-Quebec International eventually, when it is ready to do

[*Texte*]

qu'elle sera prête à le faire, être cette caution financière qui permettrait à ces firmes d'avoir les reins suffisamment solides pour prendre le risque inhérent à la réalisation de ces projets?

M. Monty: Non. Malheureusement, Hydro-Québec International ne fera jamais le financement pour ces projets. Évidemment, nous ne devons pas nuire au financement de l'Hydro-Québec pour ses propres projets au Québec. Alors, il est entendu que le financement devra se trouver par l'intermédiaire de banques ou de sociétés canadiennes qui fournissent ces services-là.

M. Lachance: D'accord.

Le président: Dernière question, M. Lachance.

M. Lachance: Oui, monsieur le président, je sais. C'est toujours le même problème, le temps me pousse.

• 1415

Alors, est-ce qu'on peut à ce moment-là envisager, puisque ces consortiums sont déjà formés, ce qui est déjà une première étape quand même importante, sinon cruciale, pour permettre la réalisation de ces projets une fois qu'ils ont été accordés au-delà des simples projets de génie même, est-ce qu'on peut envisager que ces consortiums invitent des banques, des institutions financières; et éventuellement le gouvernement lui-même à participer au financement, non pas simplement d'un projet donné, mais à leur propre financement pour se créer un capital-action qui leur permette de soumissionner dans des projets à haute capitalisation à l'étranger?

M. Monty: Je ne pense pas que je puisse vous répondre à moyen terme. Je peux vous dire qu'actuellement, les sociétés canadiennes nous aident énormément; elles ont ouvert un peu leur procédure, leurs directives. Je pense un peu à la Société pour l'expansion des exportations qui a accepté de financer le coût de notre projet d'étude en Chine à travers l'entente Chine-Canada. Ordinairement, évidemment, ces montants étaient gardés pour des fabrications, des choses du genre. C'était simplement pour permettre aux consortiums de génie-conseil d'Hydro-Québec International de pouvoir percer. Évidemment, elle accepte d'entrer dans les termes de son financement les études que nous avons proposées en Chine.

Alors, évidemment, ces choses-là se font par étape. Est-ce qu'éventuellement, les firmes d'ingénieurs-conseils pourront obtenir ce genre de financement-là pour des projets particuliers ou pour leur société? C'est peut-être une ouverture d'esprit qu'on pourrait considérer, mais je ne peux pas vous répondre d'une façon bien précise là-dessus.

Une voix: Est-ce que vous avez réfléchi à la question déjà?

M. Monty: Non, malheureusement, on n'a pas eu le temps de réfléchir à cela.

Le président: Merci, monsieur Lachance.

Next questioner, Mr. Roy.

M. Roy: Merci, monsieur le président. Comme l'a dit mon collègue, M. Lachance, on est honoré d'avoir avec nous M. Monty qui est président-directeur général d'Hydro-Québec International et qui vient donner sa contribution à l'étude des possibilités de création d'une société nationale de commerce.

[*Traduction*]

so, become financial guarantor to permit these firms to take the risk inherent in these projects?

Mr. Monty: No, unfortunately, Hydro-Quebec International will never finance these projects. Obviously, we must not hinder Hydro-Quebec's financing of its own projects in Quebec. It is understood that financing must be obtained through banks or Canadian corporations which provide these services.

Mr. Lachance: All right.

The Chairman: Last question, Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Yes, Mr. Chairman, I know. Always the same problem, pressed by time.

Since these consortiums are already formed, which is a significant if not crucial first step in carrying out these projects once they have been awarded, beyond the simple engineering aspects, can we expect these consortiums to invite banks, financial institutions and eventually the government itself to participate in financing not only the project but their own equity which would permit them to bid on large capital projects in other countries?

Mr. Monty: I don't think that I can give you an answer in the medium term. I can tell you that, at the present time, we get tremendous help from Canadian corporations. They have relaxed their procedures and policies somewhat. I am thinking for example of the Export Development Corporation which has agreed to finance the cost of our study in China through the China-Canada agreement. Ordinarily, this money is reserved for manufacturing or the like. This was done to allow the consulting engineering consortiums of Hydro-Quebec International to penetrate the Chinese market. Obviously, it has agreed to qualify our proposed study in China under its financing rules.

These things are obviously done in stages. Whether or not consulting engineering firms can eventually obtain this type of financing for specific projects or for their companies is something to be considered but I cannot give you a specific answer on this matter.

A voice: Have you given this matter any thought?

Mr. Monty: No, unfortunately, we have not had time to think about it.

The Chairman: Thank you, Mr. Lachance.

Prochaine question, monsieur Roy.

Mr. Roy: Thank you, Mr. Chairman. Like my colleague, Mr. Lachance, I would also like to say that we are honoured to have with us the President and Chief Executive Officer of Hydro-Quebec International, Mr. Monty, who has agreed to

[*Text*]

Il s'agit d'une initiative, je pense, qui démontre que, de plus en plus, les politiques ne sont pas des politiques mercantiles faites en vue d'entasser de l'argent ou de l'or dans nos banques. Je pense que, de plus en plus, chaque gouvernement ou chaque pays désire former ou développer des outils pour créer des emplois. Il est bon de se rappeler que lorsqu'on exporte pour 1 milliard de dollars de produits manufacturés, cela signifie que le pays a conservé ou développé 40,000 emplois. Alors, je pense que dans cette optique-là, on va avoir une compétition de plus en plus agressive qui va nous venir de tous les pays du monde.

Ceci étant dit, monsieur Monty, j'aurais deux questions, seulement parce que le temps est limité. Il y a d'autres députés qui vont certainement vous poser des questions. Voici ma première question, le génie-conseil est probablement la profession qui a été la plus dynamique, si on considère le succès qu'ont connu des firmes de génie-conseil, et particulièrement dans la région montréalaise. Les plus grosses firmes de génie-conseil qui sont actuellement sur les marchés mondiaux sont des firmes montréalaises. Mais, voici ce qui me préoccupe. Est-ce que ces firmes qui sont actuellement au niveau international pourront avoir accès, au Canada, aux produits manufacturés qui ont été recommandés ou qui seront susceptibles d'être recommandés au cours de la prochaine décade?

M. Monty: Pour répondre à votre question, monsieur Roy il n'a aucun problème. Les manufacturiers canadiens peuvent remplir facilement toutes les demandes au niveau des grands projets hydro-électriques, au niveau des projets de lignes de transport d'énergi et de distribution. Tout l'équipement qui est nécessaire pour la mise en opération de ces projets-là peut-être construit ici au Canada, sans aucune difficulté.

M. Roy: Vous pouvez actuellement vous approvisionner en produits utilisés dans ce secteur précis?

M. Monty: Qu'on parle de turbines, de génératrices, d'alternateurs, de disjoncteurs, de transformateurs, d'appareillage de lignes, de pylônes, on trouve au Canada tout ce qu'il nous faut pour aller compétitionner sur le marché international.

• 1420

M. Roy: Maintenant, vous nous avez dit tantôt qu'il y avait eu une certaine réaction de la part des firmes de génie-conseil lorsqu'a été créé Hydro-Québec, International.

Je pense que, de notre côté, au comité, on a peut-être reçu les mêmes réactions du secteur manufacturier, sur la question à savoir si le gouvernement doit intervenir par la création d'une société nationale de commerce ou si une telle chose serait vue comme de la concurrence par le secteur manufacturier. Cela a été la réaction de certains témoins que nous avons reçus, en fait.

Selon votre expérience, au début, quelles étaient les réactions de ces firmes-là? Vous semblez actuellement être très optimistes quant au développement de cette société Hydro-Québec International. Vous semblez dire que les firmes ne nous voient pas comme des concurrents, mais plutôt comme des alliés, ou peut-être des coordinateurs des activités.

[*Translation*]

contribute to our study on the possibility of creating a national trading corporation.

This initiative, I think, shows how more and more governments and countries are moving away from the strictly business types of policies which favour hoarding money or gold in our banks. I think that, more and more, their goal is to create or develop the tools to create jobs. It should be noted that 1 billion dollars' worth of manufactured goods translates into 40,000 jobs created or saved. I think that competition in this area will become increasingly aggressive around the world.

Having said this, I have only two questions for you, Mr. Monty, because time is short and other MP's are waiting their turn. Here is my first question; with respect to consulting engineers who are probably the most dynamic profession considering their success especially in the Montreal area—the largest consulting engineering firms in the world market today are Montreal firms—will these firms that are presently operating at the international level have access in Canada to the manufactured products recommended or likely to be recommended during the next decade?

Mr. Monty: In answer to your question Mr. Roy, there is no problem. Canadian manufacturers are easily able to fill all orders for large-scale hydroelectric projects, energy distribution and transportation lines. All the necessary equipment for the operation of these projects can be made in Canada without any difficulty.

Mr. Roy: Are you presently able to obtain in Canada the supplies used in this specific sector?

Mr. Monty: Turbines, generators, alternators, circuit-breakers, transformers, line equipment, pylons, everything needed to compete in the international market can be found in Canada.

Mr. Roy: Now, you said earlier that the creation of Hydro-Quebec International caused some reaction among certain consulting engineering firms.

I think that our committee observed a similar reaction from the manufacturing sector on the possibility of government intervention by the creation of a national trading corporation. Some of the witnesses we have heard in fact view this proposal as introducing competition.

In your experience, what was the initial reaction of these firms? You seem to be very optimistic now about the development of Hydro-Quebec International. You seem to be saying that these firms do not consider you as a competitor but rather as their ally or perhaps coordinator of activities.

[*Texte*]

M. Monty: Évidemment, au tout début, j'ai l'impression que les ingénieurs-conseils avaient l'impression que nous irions leur faire concurrence sur le marché international et peut-être, seulement au besoin, s'associer à eux. Une chose qu'il ne faut pas oublier, c'est qu'au Québec, ici à l'Hydro-Québec, tous les projets qui sont réalisés ici sont réalisés avec le support du génie-conseil.

En d'autres termes, dans tous nos projets de l'Hydro-Québec, qu'on parle de lignes, de centrales de postes, tout le génie de détail est fait par le génie-conseil. Ce n'est pas fait par l'Hydro-Québec, c'est fait par le génie-conseil.

Alors, nécessairement, si nous obtenons des contrats sur le marché international, toute cette partie qui n'est pas faite par l'Hydro-Québec sera faite par le génie-conseil aussi. En partant, je pense qu'on distinguait bien que notre part du travail serait dans les limites où l'expertise de l'Hydro-Québec a été développée.

Maintenant, lorsque la décision a été prise, évidemment, on a fait une étude pour savoir quels étaient les services que nous pouRrions rendre. La décision a été prise, au niveau de l'ancienne Commission hydro-électrique du Québec qui l'a soumise au gouvernement, qui l'a acceptée et qui a dû modifier sa loi de façon à ce que l'Hydro-Québec puisse créer cette filiale-là.

Mais une fois que la filiale a été créée, la première chose que nous avons faite c'est d'établir un programme de promotion, un programme d'intérêt du côté du génie-conseil. Nous avons eu une réunion, au mois de mars 1979, à laquelle nous avons établi les règles du jeu et la façon dont nous voulions aller sur le marché international avec eux. Nous avons établi, évidemment, à quelles conditions on s'impliquerait dans les différents marchés.

Nous leur avons demandé de nous informer, sous forme de lettre, de leurs intérêts, dans quels pays et dans quels domaines. A cette réunion-là, il y avait peut-être 125 personnes. Il y a 64 sociétés qui nous ont répondu, démontrant un intérêt et indiquant le champ d'actions qu'ils désiraient, ainsi que leur expérience dans ce domaine-là.

C'est là qu'on a décidé de former des consortiums afin de renforcer l'équipe canadienne. Alors, les craintes qui existaient au début ont continué quand même à exister. Ils se sont dits que c'était peut-être juste pour se donner «bonne bouche» au début.

Mais même si l'Hydro-Québec a l'expertise, ce n'est pas dans la seule mission de l'Hydro-Québec que de fournir les ressources à l'Hydro-Québec International. En somme, elle a quand même son boulot à faire, ici au Québec.

Mais après avoir accepté de créer cette filiale-là, elle devait quand même accepter aussi de faire des sacrifices de façon à nous fournir certaines ressources. Jusqu'ici, dans toutes les propositions que nous avons faites, nous ne sommes pas le chef de file à l'exception du cas d'Haiti, où le gouvernement a exigé que l'Hydro-Québec soit le chef de file avec la firme Lalonde Girouard Letendre & Associés et MBDS. Mais en Argentine, en Colombie, au Vénézuela, en Egypte, en Arabie Saoudite et

[*Traduction*]

Mr. Monty: Obviously, my first impression was that the consulting engineers felt that we were competing against them in the international market and perhaps that we would associate with them only where required. It should be remembered that all the projects undertaken by Hydro-Quebec in Quebec are undertaken with the assistance of consulting engineers.

In other words, in all Hydro-Quebec projects, whether we are speaking of lines or stations, all the detailed design is done by consulting engineers and not by Hydro-Quebec.

Therefore, if we obtain a foreign contract, the part that is not done by Hydro-Quebec would be done by consulting engineers. At the outset, I think there was a clear understanding that our share of the work would remain within the area of expertise developed by Hydro-Quebec.

Now, before the decision was made, obviously, a study was made to determine the services that we would be able to provide. The decision was made by the former Hydro-Electric Commission of Quebec and was submitted to the government which approved it and amended the existing legislation to allow Hydro-Quebec to create the subsidiary.

Once the subsidiary was created, the first thing we did was to establish a promotional program, a program of interest to consulting engineers. We held a meeting in March of 1979 during which we established the rules of the game and determined the manner in which we would pursue the international market together. We also set the conditions for our involvement in various markets.

We asked the consulting engineers to advise us in writing of their interest in various countries and fields. Some 125 people attended this meeting and 64 firms replied indicating their interest, their preferred field of activity and their experience.

That's when we decided to form consortiums to strengthen the Canadian team. However, the initial fears were not dispelled.

They felt that this was simply to create a good initial impression, that even though Hydro-Quebec had the expertise, it was not its sole responsibility to supply resources to Hydro-Quebec International and that, after all, it had its own work to do here in Quebec.

But, having agreed to create the subsidiary, it nevertheless also had to agree to make some sacrifices in order to supply us with certain resources. To date, in all the proposals we have made, except for the Haitian proposal where we took the lead, the government has insisted that Hydro-Quebec be the lead company with the firm of Lalonde, Girouard, Letendre & Associates and LMBDS. But in Argentina, Colombia, Venezuela, Egypt, Saudi Arabia, except in China where we

[*Text*]

en Chine, c'est-à-dire qu'en Chine nous sommes le chef de file, mais dans ces autres pays, ce sont les firmes d'ingénieurs conseils qui sont les chefs de file.

On ne peut pas fournir les ressources humaines comme les gens pensent qu'on peut le fournir. La disponibilité est là, mais elle ne l'est pas nécessairement au moment où on en a besoin.

Actuellement, nous avons une demande pour une mission en Arabie Saoudite pour un projet très intéressant, mais ça nous prend 2 hommes pour aller là-bas pour 3 semaines. Alors, on cherche les bonnes personnes. On les a à portée de la main, c'est-à-dire qu'on les connaît bien. On appelle leurs patrons et on leur demande de les libérer pour 3 semaines. Ils disent: «C'est bien dommage, mais c'est impossible». Alors, comme je vous dis, le potentiel existe. Il est là, les ressources sont là mais elles ne sont pas toujours disponibles.

Alors il faut absolument que les ingénieurs-conseils nous supportent et nous aident à exploiter les marchés à l'étranger. C'est pour cela qu'ils se sont aperçus que notre appétit était différent de ce qu'ils pensaient.

M. Roy: Ce qui m'amène à ma dernière question, monsieur le président. Est-ce que, monsieur Monty, vous voulez nous parler un peu de votre structure administrative à l'Hydro-Québec International? De quelle façon est-ce que cela fonctionne à l'Hydro-Québec? Vous avez mentionné tantôt que vous aviez un personnel de 20 personnes. C'est peut-être la raison pour laquelle vous recrutez du personnel au niveau des firmes du secteur privé.

• 1425

M. Monty: Mais justement pour enlever l'inquiétude du côté du génie-conseil, nous n'avions pas l'intention de créer un bureau de 75, 100 ou 200 personnes. Nous avons créé un bureau de façon à pouvoir administrer la société, de façon à faire du développement de marché, du *marketing*, et de façon à pouvoir faire de la gestion de projets.

Alors, lorsque nous examinons les projets qui sont publiés un peu partout dans le monde entier et que nous décidons d'aller faire une proposition, évidemment c'est dû probablement à des efforts de promotion qui a été faits par notre vice-présidence affectée développement des marchés, laquelle participe par la suite, avec la vice-présidence affectée à la gestion des projets, à la détermination du *mark-up* de la société.

Évidemment, ces personnes-là que nous avons, les 20 personnes réporties dans les trois vice-présidences, s'occupent de gestion de l'administration, de gestion de marketing et de gestion de projets. Mais le travail est fait par les membres du génie-conseil et par les ressources de l'Hydro-Québec qui sont empruntés pour des projets bien particuliers.

M. Roy: Merci.

Le président: Prochaine question, Mme Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président.

J'aimerais également remercier M. Monty d'avoir accepté de venir rencontrer le comité aujourd'hui. C'est vraiment un honneur qu'il nous fait. J'aimerais référer au rapport d'activités de 1979 au niveau de l'Hydro-Québec International. À la

[*Translation*]

are the lead company, in these other countries, the lead companies are consulting engineering firms.

We cannot supply the human resources to the extent that people think we can. Our resources are available but not necessarily when they are needed.

At present, we have a request involving a very interesting project in Saudi Arabia which would require 2 men for a period of 3 weeks. They are looking for good men. We know who they are and where they are. When we call their superiors and ask that they be released for 3 weeks, their answer is: «Sorry, but that is impossible». Like I said, the potential is there, the resources are there, but they are not always available.

It is therefore essential that we obtain the support of consulting engineers to help us exploit foreign markets. They realized that our aspirations were different from what they had thought.

Mr. Roy: This brings me to my last question Mr. Chairman. Mr. Monty, can you tell us about your administrative structure at Hydro-Quebec International? How do you operate? You mentioned that you have a staff of 20 people. Is this why you recruit people from the private sector?

Mr. Monty: Specifically, to dispel the fears of the consulting engineering community, we have no intention of expanding our office to 75, 100 or 200 people. Our office has been set up to administer the company, and to carry out marketing activities and project management.

The study of projects advertised around the world and the decision to submit proposals falls to the vice-president of marketing. The vice-president of project management is then involved in determining the markup of the company.

Our staff of 20 is divided among three departments: administration, marketing and project management. The work, however, is done by consulting engineers and by Hydro-Quebec resources borrowed for specific projects.

Mr. Roy: Thank you.

The Chairman: Next questioner, Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

I also wish to thank Mr. Monty for agreeing to meet with our committee today. We are honoured by his presence. I would like to refer to Hydro-Quebec International's 1979 activity report. Page 15 refers to relations between Hydro-

[*Texte*]

page 15, on nous parle des relations de l'Hydro-Québec International avec des organismes nationaux et internationaux. Bien sûr, ici, on note que l'Hydro-Québec International s'est inscrit auprès d'organismes canadiens et étrangers qui fournissent des services de financement ou autres. Naturellement, on note la présence de la SEE, de la CCC etc..

J'aimerais savoir de M. Monty . . . Je dois d'abord dire que le comité n'est pas ici pour recevoir seulement des félicitations sur tous les organismes qui existent au niveau du Canada actuellement et qui touchent de près ou de loin au commerce ou à l'exportation. Il faut dire également qu'on a reçu, de la part des témoins que nous avons rencontrés, deux sons de cloche complètement différents. Les uns se disent très satisfaits des services qu'ils ont actuellement au niveau de la SEE et de la CCC etc., les autres nous disent au contraire que les structures sont trop lourdes, que les actions sont trop lentes, etc..

M. Lachance: Et les taux trop élevés.

Mme Beauchamp-Niquet: Oui, les taux d'intérêt beaucoup trop élevés, etc.. Alors, j'aimerais, en toute sincérité, monsieur Monty, que vous disiez au comité tout simplement votre appréciation personnelle. Comme je vous disais, le comité n'est pas ici seulement pour recevoir des fleurs, loin de là. On est ici vraiment pour étudier la possibilité d'améliorer des services qui sont déjà en place, de les remplacer par une autre structure s'il y a lieu ou tout simplement, comme je l'ai déjà dit, de les améliorer.

Alors, c'est pour cela que j'apprécierais beaucoup connaître votre opinion personnelle au sujet de vos relations avec ces organismes canadiens.

M. Monty: Avant de répondre directement à votre question, et je pense que je l'ai mentionné un peu tantôt dans mon mémoire, je dirai que l'élément le plus important sur le marché international, c'est le financement. Vous pouvez arriver avec l'équipe technique la plus forte au monde, si vous arrivez en compétition avec une société qui est appuyée par un gouvernement sur le plan financier, avec des conditions plus intéressantes que les nôtres, la partie technique ou la partie technique ou la partie expérience sera mise de côté.

Maintenant, le support que nous avons obtenu jusqu'ici de la SEE, de la CCC ou des autres sociétés existe, il est bon. Mais il faudra définitivement qu'on ouvre un peu plus les voiles, qu'on nous donne la chance d'être vraiment concurrentiels sur le marché du financement. Je vous disais tantôt qu'on nous a prêté de l'argent pour notre proposition en Chine, à travers la ligne de crédit. C'est un élément qu'on apprécie énormément. Évidemment, les taux d'intérêt sont élevés. Toutefois, même s'ils sont élevés, ils sont plus bas que les taux de financement des banques que nous obtenons actuellement.

Pour vraiment intéresser les pays comme la Chine, nous devons . . . Parce que SEE prête 85 p. 100 du coût de l'étude, l'autre 15 p. 100, il faut l'emprunter à un taux plus élevé que le taux de la SEE. Alors, évidemment il faut l'inclure dans le coût de la proposition. Si on l'inclut dans la proposition, et qu'on monte la proposition à un coût trop élevé, nos chances de succès sont moins bonnes. Deuxièmement, le taux d'intérêt de

[*Traduction*]

Quebec International and national and international bodies. We note that Hydro-Quebec International has registered with Canadian and foreign organizations which provide financial or other services. Naturally, we note the presence of EDC, CCC and others.

I would like Mr. Monty to tell us . . . First, I must point out that the committee is not here to hear praises for all the Canadian organizations which are directly or indirectly involved with trade or exports. I would also like to point out that the witnesses we have heard so far have voiced two completely different opinions. Some have stated that they are very satisfied with the services presently provided by EDC and CCC, etc., while others find their structures too cumbersome and their actions too slow, etc.

Mr. Lachance: And the rates too high.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Yes, the interest rates are much too high, etc. Mr. Monty, I would like you to give us your honest personal opinion. As I said, the committee is not here simply to receive praise, far from it. We are here to examine whether existing services can be improved, whether they should be replaced by another structure or quite simply improved as I said earlier.

Therefore, I would very much appreciate hearing your personal opinion on your relations with these Canadian organizations.

Mr. Monty: Before I answer your question directly, let me say that the most important element in the international market is financing and I think that I already mentioned this in my brief. You can have the strongest technical team in the world but if you are competing against a company that is financially backed by a government which offers more attractive terms than yours, the experience and technical aspects will be set aside.

Now, to date, we have obtained support from EDC, CCC and other bodies and it was good support. But we must be given leeway. We must be given the opportunity to be truly competitive financially. I mentioned before that we received a line of credit for our proposal in China. We greatly appreciate this action. Obviously, the interest rates are high. However, even if they are high, they are still lower than our current bank rates.

To attract countries like China, we must . . . Because EDC loans cover 85% of the cost of the study, the remaining 15% must be borrowed at a higher rate than the EDC rate. This cost, obviously, must be included in the proposal and if the total cost is too high, our chances of obtaining the contract are reduced. Secondly, EDC's interest rate, while attractive, is much higher than that of similar European or American corporations.

[*Text*]

la SEE, tout en étant intéressant, est beaucoup plus élevé que ceux d'autres sociétés, européennes ou américaines.

• 1430

Alors, il faut définitivement que le gouvernement fédéral, ou les gouvernements provinciaux, apportent un appui financier beaucoup plus grand. Vous savez, on peut se vanter d'avoir réalisé un paquet de projets, ici au Québec, avec le génie-conseil. Quand on va dans d'autres pays, on est bien heureux de nous envoyer des félicitations. Mais quand on regarde la proposition financière, on voit bien que c'est cela qui les intéresse. Si on n'est pas capables d'être en compétition au niveau financier, dans quelques années, je ne dirai pas qu'on devra laisser tomber, mais nos chances de succès seront moins grandes. Il faut absolument que les gouvernements fédéral et provinciaux ouvrent plus grandes les portes et les chances de succès sur le plan du financement.

M. Lachance: Qu'est-ce que vous voulez dire par là, par vos commentaires, monsieur le président?

The Chairman: If the other members have no other further questions, we will have time for supplementary, yes.

M. Lachance: Est-ce que vous voulez dire par là monsieur Monty que, selon vous, c'est la responsabilité des gouvernements de subventionner les exportations directement?

M. Monty: Même si j'ai été longtemps à Hydro-Québec, 34 ans, mon peu d'expérience sur le marché international me permet quand même de vous dire que les gouvernements des autres pays font beaucoup plus. Ils le font peut-être d'une façon cachée. Par exemple, vous allez avoir des sociétés qui vont offrir certains services gratuitement en autant qu'ils ont un contrat, par exemple, pour une étude quelconque. Ils vont vous fournir gratuitement une formation de personnel. Cela, ça peut toutefois se faire à travers l'Hydro-Québec.

Mais certainement, par la force des choses, si le coût des projets vient à augmenter, il faudra que les gouvernements puissent quand même nous aider à suivre ces conditions-là. Je pense, par exemple, aux Japonais qui offrent des conditions qui sont vraiment pas acceptables, c'est-à-dire qu'on ne peut pas les concurrencer sur le marché financier. En Chine, ils ont obtenu un contrat, il y a quelques mois dans le domaine du pétrole. Je pense que c'est à un taux d'intérêt de 3 et demi à 4 p. 100, sur une période de 25 ou 30 ans. Alors, même si on pense que le gouvernement devrait nous aider, on ne peut pas penser qu'on peut concurrencer cela.

Mais tout de même, entre 3 ou 4 p. 100 et 8 ou 8 et demi p. 100, où on peut obtenir certain financement, je pense qu'il y a quand même une marge où la part des gouvernements pourrait être un peu plus généreuse.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Monty.

When the committee flew in to Quebec yesterday we saw this logo from the air, and I think we need more logos in Canada such as yours sort of to keep boosting the Canadian economy. I think you are very right when you say that the

[*Translation*]

Therefore, it is absolutely essential that we obtain greater financial support from the federal government or the provincial governments. You know, we can boast of many accomplishments here in Quebec in collaboration with consulting engineers. Other countries are quick to praise us for these accomplishments but it soon becomes clear that all they are interested in is our financial proposal. If we cannot be competitive financially in the near future, I won't say that we will have to drop the whole thing but certainly our chances of success will be diminished. It is absolutely essential that the federal and provincial governments open more doors to increase our chances of success at the financial level.

Mr. Lachance: What do you mean by that Mr. President?

Le président: Si les autres membres n'ont pas d'autres questions, nous aurons le temps pour des questions supplémentaires, oui.

Mr. Lachance: Do you mean Mr. Monty, that, in your opinion, it is a government responsibility to subsidize exports directly?

Mr. Monty: Even though I was with Hydro-Quebec for a long time, 34 years, my limited experience in the international market nevertheless enables me to say that the governments of the other countries are doing much more, perhaps in a covert manner. For instance, some corporations may offer certain services free of charge provided they are awarded a study contract. Others may provide free personnel training. This could be done through Hydro-Quebec.

Certainly, forced by circumstances such as rising project costs, the governments will have to help us keep up with these kinds of conditions. I can think of the Japanese, for example, who offer terms which really are unacceptable to us, with which we cannot compete on a financial basis. They just obtained a contract in China a few months ago in the petroleum industry.

I think that their interest rate is 3½% or 4% over a period of 25 to 30 years. Well, even with government assistance, we could not compete with that. Nevertheless, between 3 or 4% and the 8 or 8½% that we may be able to obtain, there is still a gap which the governments could help to fill by being more generous.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Monty.

En atterrissant au Québec hier, le comité aperçut votre sigle et je crois que nous avons besoin d'un plus grand nombre de sigles comme le vôtre au Canada pour en quelque sorte soulever l'économie canadienne. Je crois que vous avez très

[*Texte*]

federal government and provincial governments have to work closely together, and I would add to that—and I know you meant that in your testimony—of the private sector. I think it is only by the private sector, provincial governments and federal government working together that we can increase our exports and, hopefully, stimulate the Canadian economy.

I think your spirit of co-operation displayed in your testimony here is what Canada needs, and what will happen now with your testimony is that it will go into our report. Hopefully, when the final report comes out, some of your input today will be reflected in that report.

On behalf of the committee, our sincere thanks to you for coming and appearing before us.

Mr. Monty: Thank you, Mr. Chairman. I was very pleased to be invited and I hope that if you get a chance to invite me some other time else I will be pleased to come back again.

The Chairman: Right. Disregard the names of the witnesses that I mentioned at the beginning. There have been a few changes. Our next witness is Petron International Trade Co. Ltd. I will just call a one-minute break while our next witness makes his way to the front.

• 1433

[*Traduction*]

raison de dire que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux doivent travailler intimement ensemble et, comme je crois que vous l'entendiez dans votre témoignage, j'ajouterais avec le secteur privé. Je crois que c'est seulement par le secteur privé que les gouvernements fédéral et provinciaux, en travaillant ensemble, pourront augmenter nos exportations et espérer stimuler l'économie canadienne.

Je crois que l'esprit de collaboration que vous avez manifesté durant votre témoignage aujourd'hui est justement ce que le Canada a besoin. Quant à votre témoignage, il sera inclu dans notre rapport et peut-être que quelques unes des opinions que vous avez exprimées aujourd'hui seront réflétées dans notre rapport final lors de sa publication.

Au nom du comité, veuillez accepter nos remerciements les plus sincères pour nous avoir fait l'honneur de votre présence et de votre témoignage aujourd'hui.

M. Monty: Merci, monsieur le président. J'étais très heureux de recevoir votre invitation et j'espère que vous aurez une autre occasion de m'inviter. Il me ferait bien plaisir de revenir.

Le président: Bon. Veuillez ne pas tenir compte des noms des témoins que j'ai mentionnés au début parce que nous avons fait quelques changements. Notre prochain témoignage vient de Petron International Trade Co. Ltd. Pausons donc pour une minute pendant que notre prochain témoin s'approche à l'avant.

• 1435

The Chairman: The committee is very pleased that we have such an interest in the Province of Quebec in this area. I can tell by the number sitting in the audience. Some of you are coming up and asking, can you make a presentation, and this kind of thing. The public hearings we have this afternoon have been prescheduled, but if you would like to make a presentation just leave the name of your company or your own, if it is a private brief you want to make, along with your name, address and phone number. We would only be too happy to schedule you in in Ottawa, or you could send in a written brief to the committee. As I mentioned earlier, the report of this committee will only be as excellent as the input we get from you, the public out there, coast to coast.

It is nice to get out into the regions and meet with people who have first-hand experience in the export-import field and I am very pleased to announce our next witness, because we are jumping from an institution such as Hydro Quebec International to a family company that got into the import-export business.

Sitting beside me is Mr. Pierre Li. He is managing director of the Petron International Trade Co., Ltd. He has no written brief but he just wants to tell us about his experiences how the family company got started some of their barriers that they ran into, and so on. It is this kind of expertise that the committee wants to hear. When you want to get into the

Le président: Je suis très heureux de constater l'intérêt que nous avons suscité dans la province de Québec, ce qui est apparent par le nombre de personnes dans l'assistance. Quelques-uns d'entre vous êtes venus nous demander si vous aussi pouvez faire une présentation ou quelque chose du genre. Les audiences publiques que nous tenons aujourd'hui ont été prévues à l'avance mais si vous désirez faire une présentation, vous n'avez qu'à laisser le nom de votre compagnie ou votre nom, dans un cas personnel, ainsi que votre adresse et votre numéro de téléphone. Nous serons très heureux de céduler une audience pour vous à Ottawa ou vous pouvez envoyer un mémoire écrit au comité. Comme je l'ai mentionné plus tôt, notre rapport ne sera aussi bon que les opinions et suggestions que nous recevons de vous le public d'un océan à l'autre.

Il fait bon de se rendre dans les régions et de rencontrer les gens qui ont acquis de l'expérience de première main dans le domaine de l'exportation et de l'importation. Il me fait grand plaisir de vous présenter notre prochain témoin parce que nous sautons d'une institution comme l'Hydro-Québec International à une compagnie de famille qui fait affaire dans le domaine de l'exportation et de l'importation.

M. Pierre Li est assis à côté de moi. M. Li est l'administrateur gérant de Petron International Trade Co. Ltd. M. Li ne nous lira pas un mémoire mais il veut bien nous parler de ses expériences, comment sa compagnie de famille a fait ses débuts, quelques-uns des obstacles qu'ils ont rencontrés, etc. C'est justement le genre d'expertise que notre comité veut

[*Text*]

export field, what are the barriers thrown up in your face? How do you overcome these barriers, and so on.

Sometimes you might feel that your input is very insignificant. No; it is very significant, because when we collect this from hundreds of witnesses across Canada, then we have something to work on. Mr. Li, we are very pleased to have you here with us. I will turn the floor over to you.

Mr. P. T. K. Li, Managing Director, Petron International Trade Co. Ltd.: Thank you very much for asking me to join you. Quite frankly, I did not prepare anything before I come. I do not know what happens here. I just got a phone call two days ago from a gentleman from the Ministry of Commerce and Trade. He just told me to come in today, this afternoon at 2:30, the 25th Floor of Meridien Hotel.

After coming, I really have not many things to tell you, but I am happy to tell you of my personal experiences involved in the export business for our country. Before I start to tell you what I have been doing the last couple of years, I have to say a few words about myself.

• 1440

I am Chinese originally but now a Canadian. I came in 1972 from Africa. I had my studies in Switzerland and I came here to Montreal because now I am studying French. I have two years experience in teaching as professor in the Congo which is French-speaking. My special study in Switzerland was international trade.

I am an economist. In 1964 in Geneva there was a big international trade conference on GATT—General Agreement on Trade and Tariff. There was a big conference on tariff and trade. So that my studies, I can say, is specializing in international trade. That is why, when coming to Canada a few years later, I think I have to try and do something the same and that is why my wife and I established a company that is known as the International Trade Company Limited. We are now still a family company.

During the last couple of years we tried very hard. I myself travelled all over the world, Australia, New Zealand. I was born in China, Asia, studied in Switzerland schools, summer terms Africa, and in Canada.

I tried very hard to promote our Canadian product in Asia, Africa and Europe but because our personal ability, especially our financial limit, is so very limited it is not very successful, but somewhat successful. For instance, two years ago at the end of 1978 I travelled to four Asian countries including Japan, Korea, Taiwan and Hong Kong under the federal government national assistance program and I met a lot of business people who became friends in those four countries.

[*Translation*]

entendre. Quelles sortes d'obstacles bloquent les démarches de ceux qui désirent faire affaire dans le domaine de l'exportation? Comment peut-on surmonter ces obstacles, etc.?

Vous pouvez peut-être penser que votre opinion n'est pas très importante. Mais non, elle est très importante. C'est en recueillant l'opinion de centaines de témoins à travers le Canada que nous acquérons matière à réfléxion. Monsieur Li, nous sommes très heureux que vous avez pu vous joindre à nous aujourd'hui. Je vous laisse la parole.

M. P. T. K. Li, administrateur gérant de Petron International Trade Co. Ltd.: Merci beaucoup de m'avoir demandé d'apparaître devant vous. Franchement, je n'ai rien préparé avant de venir. Je ne sais pas comment vous procédez. J'ai tout simplement reçu un appel il y a deux jours du ministère de l'Industrie et du Commerce. On m'a dit de me rendre au 25ième étage de l'hôtel Méridien aujourd'hui à 2:30 heures.

Je n'ai pas grand'chose à vous dire mais je veux bien vous parler de mon expérience personnelle dans le domaine d'exportation au Canada. Avant de vous rapporter mon expérience des dernières années, je devrais vous dire quelques mots à mon sujet.

Je suis chinois d'origine, maintenant canadien. Je suis arrivé de l'Afrique en 1972. J'ai fait mes études en Suisse et suis venu ici à Montréal parce que j'étudie le français. J'ai deux années d'expérience comme professeur au Congo qui est francophone. En Suisse, je me suis spécialisé en commerce international.

Je suis un économiste. En 1964, il s'est tenu à Genève un congrès international sur GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) un accord général sur les tarifs douaniers et le commerce. Il y eut une grosse discussion sur le commerce international et les tarifs douaniers. Donc, avec ma spécialisation en commerce international, j'ai pensé après quelques années au Canada que je devrais essayer de faire quelque chose dans ce domaine. C'est alors que ma femme et moi avons établi une société connue sous le nom de Petron International Trade Company Limited qui demeure une compagnie de famille.

Nous avons travaillé très fort pendant les dernières années. J'ai voyagé à travers le monde, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Je suis né en Chine, ai fait mes études dans des écoles suisses, ai suivie des cours d'été durant mon séjour en Afrique ainsi qu'au Canada.

J'ai fait plusieurs efforts pour promouvoir nos produits canadiens en Asie, en Afrique et en Europe mais, à cause de notre situation personnelle et surtout notre situation financière très limitée, nous n'avons pas eu de grands succès mais quelques succès. Par exemple, il y a deux ans de cela, à la fin de 1978, j'ai voyagé dans quatre pays asiatiques dont le Japon, la Corée, Taiwan et Hong Kong sous le cadre du programme d'assistance nationale du gouvernement fédéral. J'ai rencontré plusieurs hommes d'affaires et formé plusieurs amitiés dans ces quatres pays.

[*Texte*]

At that time I was trying to sell a chemical product and a pharmaceutical product, but when I was there and met people I found we can do more than that. For instance, in Taiwan my friend told me, "We need lumber, logs and veneer, Canadian wood, especially hard wood." But when I got back I contacted many suppliers including the lumber wills to try and sell lumber to those countries and I was successful in this area. For instance I shipped to Korea hard maple and oak, and the price was very good. I made a very good profit with that. Of course the quantity was not so big, but it was a very successful profitable business.

For the chemical and pharmaceutical product it takes a long time because every country is controlled very seriously. We have quite a few pharmaceutical manufacturers basically in Montreal and getting a licence is not so easy. For more than two years I am sure now if I am not here to get the licence. That is for chemicals and especially pharmaceuticals.

• 1445

Now, as I said, we are a family in a personal business. We need help from the government, really, especially financially, because for the moment, as I said, our results are not very highly successful. If we get some help, I can do more promotional work, I can travel more, I can develop my company for sure. My problem, for the moment, is to develop my company, my activities. Another thing, I want to tell you, when I travelled three years ago, except Japan and Tokyo, I did not visit all commercial offices or industries.

In Korea and in Hong Kong, I met all the commercial officers, but really, other commercial officers work in a group.

It is working very good, but I tell you frankly, we cannot expect too much from them, because they are too busy. We have to find another way from the government. Maybe, now we are working on a national business corporation, or trading corporation personally, through my personal family history, when you will not afford business for a Canadian product. I do want to make a long story to give you too many points. Maybe, it is not useful. I would like to hear you.

The Chairman: Thank you, Mr. Li. You are right. That is what we are here for; to exchange views and opinions, and to draw on your first-hand expertise in starting up a company. Most of these companies, that is the way they begin; a family company and it grows into a big international company. All right. We are open to questions. Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: What year did you say you started your company? What year did you begin?

Mr. Li: Nineteen seventy seven.

Mr. Cardiff: And you said you are in the chemical areas. What type of chemicals?

[*Traduction*]

A cette époque, j'essayais de vendre un produit chimique et un produit pharmaceutique mais je me suis aperçu là-bas et d'après mes rencontres avec des gens que nous pourrions faire beaucoup plus. Par exemple, un ami à Taiwan m'a dit: «Nous avons besoin du bois, des billots, du bois de placage, du bois canadien et du bois dur en particulier». A mon retour, j'ai contacté plusieurs fournisseurs ainsi que des usines de bois pour essayer de vendre du bois à ces pays et j'ai pu le faire. J'ai vendu du chêne et de l'érable dur à la Corée à un très bon prix. J'ai fait un très bon profit de cette affaire. Bien entendu, la quantité n'était pas très grande mais ce fut une très bonne affaire qui a été très rentable.

Pour les produits chimiques et pharmaceutiques, cela prend beaucoup de temps parce que chaque pays impose des contrôles très rigoureux. Il y a plusieurs fabricants de produits pharmaceutiques à Montréal et ce n'est pas facile de se procurer une licence. Cela peut prendre plus de deux ans pour les produits chimiques et surtout pour les produits pharmaceutiques.

Maintenant, comme je l'ai dit tantôt, nous sommes une compagnie de famille. Nous avons besoin de l'aide du gouvernement, surtout dans le domaine financier, parce que, comme je vous l'ai dit, nos résultats pour le moment ne sont pas très bons. Avec de l'aide, je pourrais faire plus de promotion, je pourrais voyager plus et, pour sûr, je pourrais développer ma compagnie. Mon problème dans le moment est de développer ma compagnie, mes activités. Une autre chose que je voudrais vous dire, lorsque je suis allé au Japon à Tokyo il y a trois ans, je n'ai pas pu payer visite à tous les bureaux commerciaux et à toutes les industries.

En Corée et à Hong Kong, j'ai pu rencontrer tous les officiers du commerce mais vraiment . . . d'autres officiers du commerce travaillent en groupe.

Cela marche très bien mais, franchement, nous ne pouvons pas nous attendre de beaucoup de leur part parce qu'ils sont trop occupés. Nous devons trouver un autre moyen par l'entremise du gouvernement. Peut-être que la réponse est une société nationale du commerce du genre que vous étudiez présentement. Personnellement, d'après mon expérience, il est difficile de vendre des produits canadiens. Je ne veux pas traîner mon histoire trop longue ou couvrir trop de points qui ne vous sont peut-être pas utiles. J'aimerais que vous preniez la parole.

Le président: Merci, monsieur Li. Vous avez raison. C'est la raison pour laquelle nous sommes ici, pour échanger des opinions et des points de vue et pour puiser de votre expérience de première main dans la mise en marche d'une entreprise. La plupart des entreprises commencent de cette façon: une entreprise de famille qui grossit en une entreprise internationale. Bon, nous pouvons accepter des questions maintenant. Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: En quelle année avez-vous commencé votre compagnie?

M. Li: En 1977.

M. Cardiff: Et vous avez dit que vous êtes dans le domaine chimique. Quelle sorte de produits chimiques?

[*Text*]

Mr. Li: I have an exclusive agreement with an industry that manufactures industrial cleaning products. They have a very good product. They sell very well in Canada. It was an American company, but now it is Canadian.

Mr. Cardiff: And you said that you are unable to obtain a licence?

Mr. Li: No. All these countries have to approve a licence from their local government.

Mr. Cardiff: The problem is not here in Canada; it is in the country you trade with.

Mr. Li: No, it is not in Canada, but in all of them you have to have approval authorized by their government. That is the licence.

Mr. Cardiff: Do you call yourself an exporter, or a trading house, or what?

Mr. Li: I would like both, but, frankly for the moment, I am not a strong importer, only exporter.

• 1455

Mr. Cardiff: You do import some products?

Mr. Li: No.

Mr. Cardiff: Nothing at all?

Mr. Li: Nothing. I think about it but I have not started.

Mr. Cardiff: The pharmaceutical products, are they Canadian manufactured?

Mr. Li: Yes, all of them, Maybe you do not realize, but in Canada we have approximately—I do not know the exact figure—maybe 150 or more licensed pharmaceutical manufacturers, most of them here in Montreal.

Mr. Cardiff: Thank you.

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Mr. Li, you indicated you would like some help from the government. Could you be a little more specific as to what type of help you would like to have?

Mr. Li: Well, it is very easy. For instance, I told you two years ago that I travelled to the four countries under the program of financial assistance from the government. Because I felt somehow that would give me not only four, but give me seven, including Thailand, Singapore, Malaysia, Indonesia and the Philippines, I could close a contract agreement, close it as an agent for them.

The second time I applied to the government to give me the money to travel again and the government refused. They said, yu are too weak. And they just refused. For instance, I want to travel to meet people, but I need some help. The government will not give me that help.

Mr. Thomson: When were you refused? I presume you are referring to PEMB, the PEMB grant program.

Mr. Li: I have the documents. I remember it was last year. I came back before Christmas, 1978, and, in that year, I

[*Translation*]

M. Li: J'ai une entente exclusive avec une industrie qui fabrique des produits de nettoyage industriel. Ce sont de très bons produits qui se vendent très bien au Canada. C'est une ancienne compagnie américaine qui est maintenant canadienne.

M. Cardiff: Et vous avez dit que vous ne pouvez pas obtenir une licence?

M. Li: Non. La licence doit être approuvée par les gouvernements de tous ces pays.

M. Cardiff: Le problème n'est pas ici au Canada mais aux pays avec lesquels vous faites affaires.

M. Li: Non, ce n'est pas au Canada mais, nous devons recevoir l'approbation du gouvernement des autres pays. C'est la licence.

M. Cardiff: Est-ce que vous vous appelez une maison d'exportation, une maison de commerce ou quoi?

M. Li: J'aimerais les deux mais, franchement, dans le moment, je ne fais pas beaucoup d'importation, seulement de l'exportation.

M. Cardiff: Est-ce que vous importez certains produits?

M. Li: Non.

M. Cardiff: Rien du tout?

M. Li: Rien. J'y pense mais je n'ai pas encore commencé.

M. Cardiff: Les producits pharmaceutiques, sont-ils fabriqués au Canada?

M. Li: Oui, ils le sont tous. Vous n'êtes peut-être pas au courant mais, sans avoir le chiffre exact, il y a peut-être 150 ou plus de fabricants licenciés de produits pharmaceutiques au Canada, et la plupart d'eux sont situés à Montréal.

M. Cardiff: Merci.

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: Monsieur Li, vous avez indiqué que vous aimeriez recevoir de l'aide du gouvernment. Pourriez-vous être un peu plus spécifique sur quelle sorte d'aide vous aimeriez recevoir?

M. Li: Bien, c'est bien facile. Je vous ai dit, par exemple, que j'ai fait quatre pays sous le programme d'aide financière du gouvernement. Cependant, j'aurais aimé visiter sept pays au lieu de quatre. J'aurais voulu visiter la Thailande, le Singapour, la Malaysia, l'Indonésie et les Philippines et signer un contrat pour être leur agent.

La deuxième fois que j'ai demandé de l'aide financière du gouvernement pour des voyages, ma requête a été refusée et la raison citée était que notre entreprise n'est pas assez grosse. Ils ont tout simplement refusé. Je voudrais voyager, par exemple, pour établir des contacts mais j'ai besoin d'aide et le gouvernement ne veut pas m'en donner.

M. Thomson: Quand avez-vous été refusé? Je suppose que vous parlez de PDME, du programme de subventions de PDME.

M. Li: J'ai les papiers. Je me rappelle que c'était l'année dernière. Je suis revenu avant Noël, 1978, et cette année-là je

[*Texte*]

planned a trip to go to the other four countries again. But when I applied for the financial assistance, the government said, no.

Mr. Thomson: So, did you go without the assistance of the government?

Mr. Li: I can go there, but I prefer to have that money, because they gave it to me once. Why did they not give it to me the second time?

Mr. Thomson: I do not know.

Mr. Li: Yes; I know.

The Chairman: When the government said that your company is too weak, did they mean you are just too small to export enough?

Mr. Li: Well now, as I said, I have this mney to travel, but it does not mean I meet the people only for that, no. For instance, I want to go to Thailand because we need the work. And when I come back, I do that, no? The government gives me money; okay, you travel to sell some of our products. I try very hard, but I cannot sell it because our product is not competitive with Americans, with Europeans, with the Japanese, but we can sell some others. It does not mean just what they give me, I only do that. If I go there I will try every possible way to sell the Canadian product. Now, this is the point.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Mr. Li, we heard testimony from companies who export our lumber products. They led us to believe there was no difficulty in them finding markets. They have the market intelligence, and so on. And yet you, a very small company, could find markets that the large companies did not find. Could you tell us how you managed to do that?

Mr. Li: Well, sometimes, not always, personal connection and contact is very important. For instance, this year I received five containers, 40-foot containers, from Korea through a friend of mine. He came in twice. He just came to me and I introduced him around the table to several lumber men in Montreal, for instance, including wood and lumber, if you want. It is a very big company, and they have their own channel to sell it. But even somebody with a price quotation cheaper than my quotation, he cannot get it because I have this personal connection. He will buy only through me. It is not very big business, but it is special business. I can tell you, one container I can get $2,000 U.S.A. dollars commission.

• 1500

The Chairman: It is a good profit.

Mr. Li: Yes, very good profit.

The Chairman: You said that there might be a place for some sort of a national trading corporation or some sort of an exporting company. Can you enlarge on that? What can you see this corporation doing, that is not being done now in the export field?

[*Traduction*]

me proposais de revisiter les quatre autres pays. Cependant, quand j'ai demandé de l'aide financière, le gouvernment a refusé.

M. Thomson: Alors, êtes-vous allé sans aide du gouvernement?

M. Li: Je peux y aller mais je prèfère avoir cet argent puisqu'ils me l'ont donné une fois. Pourquoi ne me l'ont-ils pas donné la deuxième fois?

M. Thomson: Je ne sais pas.

M. Li: Oui, je sais bien.

Le président: Lorque le gouvernment a dit que votre entreprise n'est pas assez grosse, est-ce qu'il voulait dire qu'elle est trop petite pour faire de l'exportation en quantité suffisante?

M. Li: Bien, comme je vous l'ai dit tantôt, j'ai cet argent pour voyager mais ce n'est pas seulement pour établir des contacts. Je voudrais, par exemple, aller en Thailande parce que nous avons besoin du travail. Avec l'aide du gouvernment, je pourrais voyager pour essayer de vendre mes produits. J'essaie bien mais je ne peux pas les vendre parce que nos produits ne sont pas compétitifs avec ceux des américains, des européens et des japonais. Cependant, nous pouvons vendre d'autres produits. Cela ne veut pas dire que c'est tout ce que je ferais avec l'aide que je recevrais. Si je me rendais là-bas, je m'efforcerais au plus possible de vendre les produits canadiens. Voilà le point que je voulais faire.

M. Thomson: Merci.

Le président: Monsieur Li, nous avons entendu des témoignages d'enteprises qui exportent nos produits forestiers. Ils nous ont laissé entendre qu'ils n'avaient aucune difficulté à trouver des marchés pour leurs produits. Ils ont la connaissance du marché, etc. Et vous, une petite entreprise, vous avez trouvé des marchés que les grosses entreprises n'ont pas trouvés. Pouvez-vous nous dire comment vous avez fait cela?

M. Li: Bien, des fois, mais pas toujours, des connexions ou des contacts personnels sont très importants. Par exemple, cette année, j'ai reçu cinq boîtes de 40 pieds de long d'un de mes amis de Corée. Il est venu deux fois. Il est venu me voir et je l'ai présenté à plusieurs commerçants de bois à Montréal, de très grosses compagnies qui ont leurs propres réseaux de vente. Mais, même si quelqu'un lui faisait un prix plus bas que le mien, je gagnerais le contrat quand même parce que j'ai une connexion personnelle. Il achètera seulement de moi. Nous ne parlons pas de gros chiffres d'affaires mais de chiffres intéressants. Je peux vous dire que je peux recevoir $2,000 américain de commission par boîte.

Le président: C'est un bon profit.

M. Li: Oui, un très bon profit.

Le président: Vous disiez qu'il pourrait y avoir une place pour une société nationale du commerce ou une sorte de société d'exportation. Pouvez-vous vous expliquer davantage? D'après vous, qu'est-ce qu'une société de ce genre pourrait faire qui ne se fait pas actuellement dans le domaine de l'exportation?

[*Text*]

Mr. Li: You know, frankly, I just want to say what my feelings are, my personal view is limited. I am not a nation. You know, what the government want to do, it has nothing to do with me.

If they cannot help me with what I want, I understand. In my personal family business, I just want to say I have some difficulty, cannot develop my company, because I need some financial help for travel and promotion. In the export business, you have first of all to travel and contact people and do promotional work. That is very important.

But if I do not have this facility, especially financially, that means there will be a limit to my activity. I know how to do that; if I have to, I can engage some personnel. Fortunately, I can do everything myself. I can work the typing, write in English and French, not perfect but the people who know me understand. Of course I am a real Chinese. If I go to China I think it is better.

The Chairman: How do you advertise your services?

Mr. Li: Do you mean in Canada or overseas?

The Chairman: Both.

Mr. Li: In Canada because I set some limits, I usually use the phone, you know, use a manufacturers index or directory, street directory to find out who is the manufacturer. For instance, if some people want to buy a product first of all I have to find out who is the supplier or the manufacturer. In this area I have also many difficulties, because when I get a demand and want to buy something, it is very hard to find a direct supplier. I use a trade directory or even the yellow book. I use every source I have to find out who is the right supplier.

But I try the warehouse sometimes, I tried at least many times and I cannot find the right people to supply. I think in this area the government can do something. Canada will have everything, but who are the right people to supply? For instance, chemical products; I found a manufacturer that said, we are agents. It is a big company, but they are not producers, they are just agents.

Le président: Madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président. Il est maintenant reconnu que le financement est très important dans le domaine de l'exportation. Est-ce que M. Li comprend le français?

M. Li: Oui, très bien.

Mme Beauchamp-Niquet: J'aimerais que M. Li me dise si pour exporter, actuellement, il a toutes les facilités de transport nécessaires et si les coûts de transport pour les marchandises qu'il doit expédier dans les pays étrangers est un élément important dans la compétition qu'il rencontre dans l'exportation de certains produits?

• 1505

M. Li: Je vous remercie, madame.

[*Translation*]

M. Li: Franchement, vous savez, je veux tout simplement vous communiquer mon point de vue; mon opinion personnelle est limitée. Je ne suis pas un pays. Ce que le gouvernement veux faire, cela n'a rien à faire avec moi.

S'ils ne peuvent pas m'aider avec ce que j'ai besoin, je comprend. Je veux tout simplement dire que j'ai des problèmes dans mon entreprise. Je ne peux pas développer mon entreprise parce que j'ai besoin d'une aide financière pour voyager et faire de la promotion. Dans le commerce de l'exportation, il est très important de voyager pour établir des contacts et faire de la promotion.

Si je ne peux pas faire des voyages à cause d'un manque de fonds, eh bien, cela veut dire que je serai limité dans ce que je peux faire. Je sais comment mener mon entreprise. Je peux engager du personnel s'il le faut. Heureusement, je peux tout faire moi-même. Je peux dactylographier, écrire en anglais et en français, pas parfaitement mais les gens qui me connaissent comprennent que je suis chinois. Si j'allais en Chine, je pourrais faire mieux.

Le président: Comment faites-vous connaître vos services?

M. Li: Voulez-vous dire au Canada ou ailleurs?

Le président: Les deux.

M. Li: Au Canada, je me limite au téléphone. Je me sers d'un index industriel ou d'un répertoire d'adresses pour trouver des manufacturiers. Si, par exemple, je connais quelqu'un qui veut acheter un certain produit, je dois avant tout identifier les fabricants ou fournisseurs de ce produit. Je rencontre plusieurs difficultés dans ce domaine. Lorsque j'ai une demande pour un produit, j'ai beaucoup de difficulté à trouver un fournisseur direct. Je me sers d'un index industriel et même des pages jaunes. Je me sers de toutes les sources qui me sont disponibles pour trouver le bon fournisseur.

J'ai même souvent essayé des entrepôts mais je ne réussis pas à trouver les bons fournisseurs. Je pense que le gouvernement pourrait faire quelque chose dans ce domaine. Nous avons tout au Canada mais il s'agit de trouver où. Prenons l'exemple des produits chimiques. J'ai trouvé une compagnie de produits chimiques, une grosse compagnie, mais on m'a dit qu'ils ne sont pas les fabricants mais seulement les représentants.

The Chairman: Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman. It is now clear that financing is very important in the export business. Do you understand French Mr. Li?

Mr. Li: Yes, very well.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I would like Mr. Li to tell us whether he has all the necessary transportation facilities in his export business and whether the cost of shipping goods to other countries is a significant factor of competition in the export of certain goods.

Mr. Li: Thank you, Madam.

[*Texte*]

C'est une question très importante, très intéressante. Évidemment, le coût de transport sera très important pour la compétition . . . Par exemple . . . J'ai beaucoup de demandes de certains pays, mais a cause du coût de transport, finalement notre prix n'est pas compétitif. Vous ne le savez peut-être pas, ou peut-être le savez-vous, en anglais ça s'appelle mettre au *states cost*. C'est très en vogue pour les pays de l'Asie. J'ai beaucoup travaillé pour des gens utilisant ce procédé. Les frais sont au tarif mondial. Très bien. Mais si on ajoute un *container*, par voie maritime, il faut payer en plus $50 U.S. par tonne. *No way*! Est-ce que ça répond à votre question?

Mme Beauchamp-Niquet: Oui. Et quel est le moyen de transport dont vous vous servez le plus souvent pour ces marchandises-là? Est-ce que c'est justement le format *container* par voie maritime ou par chemin de fer, ou quoi?

M. Li: Pour le moment, ce que je fais, c'est plutôt par *container*. Ici à Montréal, nous avons un très bon service, très régulier, c'est un bon service pour les pays asiatiques comme le Japon, la Corée du Sud, Taïwan Hong-Kong, Singapour et les Philippines.

Mme Beauchamp-Niquet: Et les tarifs vous permettent d'être compétitif?

M. Li: Ça va très bien, pour le moment.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci.

M. Li: Bien sûr, il y a beaucoup de tarifs, mais ça va.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci.

M. Li: Merci madame.

The Chairman: I see no further questions, so on behalf of the Committee, Mr. Li, I want to thank you for coming and appearing before us and sharing the experience you had with setting up a family company. I must say it is a delight to meet a true Canadian here in Montreal, one who can communicate in the two official languages and yet retain his heritage language. So, on behalf of the Committee, thank you very much for coming.

I think we are moving along so well; Mr. Gérin-Lajoie from Agradev is here. I think before hearing from the next witness who is scheduled at 3.30 o'clock, I think we can hear from Mr. Gérin-Lajoie. So we might just have a 30-second stretch and go right into our next witness. To the members and the public, we invite you to help yourselves to coffee at the side here.

• 1507

[*Traduction*]

This is a very important and very interesting question. Obviously, the cost of transportation is a very important element in competition. I have many requests from foreign countries but, because of the transportation cost, our price is no longer competitive. You may not know this expression "at state's cost" but it is a very common method of shipment to Asian countries. I have worked a lot for people who use this method. The cost is at world rates. Very well, but if we add one container to our shipment by sea, we have to pay an additional $50 U.S. per ton. *Hors de question*! Does this answer your question?

Mrs. Beauchamp-Niquet: Yes. What method of transportation do you use most for these goods? Do you simply use containers shipped by sea or rail, or what?

Mr. Li: For the time being, I mostly use containers. In Montreal, here, we have a very good and reliable service to Asian countries like Japan, South Korea, Taiwan, Hong Kong, Singapore and the Philippines.

Mrs. Beauchamp-Niquet: And the rates enable you to remain competitive?

Mr. Li: All is well for now.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you.

Mr. Li: Of course, there are many charges but we manage.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you.

Mr. Li: Thank you, Madam.

Le président: Puisqu'il n'y a plus de questions, monsieur Li, je voudrais vous remercier au nom du comité pour être venu témoigner devant nous et nous faire part de votre expérience à monter une entreprise de famille. Je dois vous dire que je suis ravi de voir un vrai canadien ici à Montréal qui peut s'exprimer dans les deux langues officielles et qui malgré tout a retenu sa langue maternelle. Au nom du comité, merci beaucoup d'être venu.

Je crois que nous avançons très bien. Je vois monsieur Gérin-Lajoie d'Agrodev dans la salle. Avant d'entendre notre prochain témoin qui est cédulé pour 3:30 heures, je pense que nous avons le temps de prendre le témoignage de monsieur Gérin-Lajoie. Prenons donc une pause de 30 secondes après la quelle nous procéderons directement avec notre prochain témoin. Les membres du comité et du public sont invités à se servir du café sur la table de côté.

• 1510

The Chairman: Ladies and gentlemen, we will move right along. I am pleased to announce that our next witness is Mr. Paul Gérin-Lajoie, Chairman of Agrodev Canada Incorporated; they are agriculture consultants.

We have heard from hydro, chemicals and lumber, and now we are moving on to agriculture, so we are hitting every sector of the Canadian economy.

Le président: Mesdames et messieurs, nous reprenons tout de suite. J'ai le plaisir de vous présenter notre prochain témoin, M. Paul Gérin-Lajoie, président d'Agrodev Canada Incorporated, une société de consultants en agriculture.

Nous avons entendu des témoignages des domaines hydroelectrique, chimique et du bois et maintenant nous avons le domaine de l'agriculture. Nous aurons touché à tous les secteurs de l'économie canadienne.

[*Text*]

M. Paul Gérin-Lajoie (président, Agrodev Canada Inc.): Monsieur le président, messieurs, mesdames les membres du Comité . . . Je vous remercie bien cordialement de m'accueillir sans préavis comme vous le faites cet après-midi. Je suis président du comité export-import de la Chambre de commerce de Montréal, mais ce n'est pas à ce titre que j'ai demandé de comparaître quelques moments devant vous, c'est plutôt au titre de président du Conseil d'une société de consultation agricole, *Agrodev Canada.*

J'ai pensé qu'à la suite de mon expérience comme président de l'Agence canadienne de développement international, au gouvernement canadien, pendant 7 ans et maintenant mon expérience dans le secteur privé depuis 3 ans, je pourrais peut-être vous apporter au moins quelques bribes de témoignages qui puissent vous être utiles. Je n'ai pas l'intention de vous apporter des opinions sur le projet global d'une société nationale de commerce, mais de vous faire part de certains éléments de l'expérience d'une société privée dans le domaine des services, expérience qui n'est pas je pense sans relation avec le mandat et les préoccupations de votre Comité.

Simplement pour situer mon témoignage dans son contexte propre, *Agrodev Canada* est une jeune société de consultation mise sur pied il y a maintenant deux ans, à toutes fins pratiques, qui fait du travail de consultation, et qui dirige à l'occasion la réalisation de certains projets dans le domaine agricole. Nos activités s'exercent au Canada pour environ 15 ou 20 p. 100 de notre volume total, mais le reste s'accomplit à l'étranger. Nous avons des activités en Afrique, en Asie et en Amérique Latine. Dans la plupart des cas, les projets sont des projets nationaux de pays en voie de développement, mais des projets qui sont financés par des organismes internationaux . . . Qu'il s'agisse de banques mondiales, de banques régionales de développement ou d'autres organismes.

Nous sommes au sens bien strict de l'expression, une PME dans le domaine de la consultation. Nous devons à ce titre faire face à des problèmes auxquels je pense votre Comité pourrait être sensible, et pourrait trouver que son mandat lui permet de s'y pencher.

Une société de consultation, qu'il s'agisse d'une société d'engineering ou d'une société dans le domaine agricole est en soi un instrument pour favoriser la commercialisation des biens manufacturés canadiens. Et dans ce sens, une société nationale de commerce doit s'envisager, je pense, en relation avec le rôle que jouent entre autres les sociétés de consultation dont le travail a comme effet d'entraînement la diffusion dans le monde et la commercialisation des équipements canadiens tout autant que des produits de base canadiens qui sont spécifiés dans le cadre des projets définis par les sociétés de consultation.

• 1515

Les sociétés comme la nôtre ont des problèmes à pénétrer les marchés étrangers principalement à cause du coût énorme de la présentation de propositions de services en relation avec des projets particuliers. Pour mettre des chiffres précis, une proposition de services par une société comme la nôtre coûte normalement entre $25,000 et $50,000, et cela peut aller facilement

[*Translation*]

Mr. Paul Gérin-Lajoie (President of Agrodev Canada Inc.): Mr. Chairman, ladies and gentlemen of the committee, I am very grateful that you are able to hear me this afternoon without prior notice. Although I am the Chairman of the import-export committee of the Montreal Chamber of Commerce, it is not in that capacity that I asked for a brief appearance before you but in the capacity of President of an agricultural consulting firm, Agrodev Canada.

I thought that my experience as President of the Canadian International Development Agency for seven years with the Canadian government and my present experience in the private sector during the past three years might be of some use to you. I have no intention of commenting on the general concept of a national trading corporation but I would like to share with you my experience in a private service company, which may be pertinent to the mandate and interests of your committee.

To give you some idea of our company, Agrodev Canada is a relatively new consulting firm founded two years ago. It does mostly consulting work and on occasion it manages certain agricultural projects. Our Canadian activities make up 15-20% of our total volume, the rest of our projects are in other countries. We are working in Africa, Asia and Latin America. Most of our projects are of national scope in developing countries, but are financed by international organizations such as international banks, regional development banks and others.

We are, in the strict sense of the expression, a PMD in the consulting field. As such, we encounter problems which might be of interest to your committee by virtue of your mandate.

A consulting firm, whether it be in engineering or agriculture, is a means of marketing Canadian-made goods. And in that sense, the development of a national trading corporation must take into consideration the role of consulting firms, among others, whose activities promote the worldwide distribution and marketing of Canadian products as well as the basic Canadian products that are specified in the projects of the consulting firms.

Penetrating foreign markets is a problem for companies like ours because of the enormous cost of preparing proposals for services compared to proposals for specific projects. To give you an idea, for a company like ours, the cost of preparing a proposal for services will normally be between $25,000 and $50,000 and can easily reach $100,000. In this respect, I would

[*Texte*]

à $100,000. Et à cet égard, je voudrais proposer comme l'un des moyens qui pourraient être mis en œuvre par le gouvernement pour obvier à cette difficulté serait que le gouvernement dans ses divers programmes d'assistance aux exportations de services comme de biens fasse une distinction, ce qu'il ne fait pas maintenant, entre les entreprises de diverses tailles. Les géants de l'entreprise canadienne, je n'ai pas à les nommer, dans le domaine industriel peuvent bénéficier des mêmes programmes gouvernementaux que les toutes petites entreprises. Je pense que le gouvernement devrait faire une distinction et avoir des programmes qui soient affectés spécifiquement aux entreprises moyennes ou petites. Il y a divers moyens de déterminer la taille des entreprises: le chiffre d'affaires, le nombre du personnel, le type de contrats à l'étranger et ainsi de suite.

Si le gouvernement avait des programmes de prêts ou de subventions à la préparation de propositions de services; il existe les programme PME qui sont utiles à cet égard dans une bonne mesure, mais qui ne font aucune distinction entre les géants de l'entreprise et les petites entreprises. Alors, je pense qu'à cet égard il serait souhaitable pour favoriser le développement des PME dans le domaine des services, entreprises PME qui ont un effet d'entraînement, comme je le disais tout à l'heure, pour la commercialisation des produits manufacturés canadiens, et bien il y aurait lieu de créer des programmes ou des sections de programmes destinés spécifiquement aux entreprises moyennes et petites.

Voilà un exemple de la façon dont, soit dans le cadre d'une société nationale de commerce, soit dans le cadre de la CCC existante, soit dans le cadre des programmes gouvernementaux existants ou d'autres programmes, par exemple, je favoriserais l'existence d'un fonds de roulement, d'un revolving fund entre les mains d'un organisme gouvernemental. Cela pourrait être entre les mains d'une société nationale de commerce, cela pourrait être entre les mains de la CCC ou de la SEE qu'un revolving fund soit établi pour faire des prêts aux PME dans le domaine des services pour les aider à supporter le financement de propositions de services, notamment de propositions de services à l'étranger où il existe un marché si important pour l'écoulement des produits canadiens.

Comme société de consultation dans le domaine agricole, je suis très au courant du fait que nous avons, disons, au Québec et également dans le reste du Canada des entreprises de taille moyenne qui sont manufacturières de petits ou de moyens équipements agricoles, indépendamment des gros équipements genre Massey-Ferguson, genre Versatile. Il existe des entreprises qui produisent de petits instruments aratoires de tous types imaginables et qui n'ont pas les moyens de commercialiser à l'étranger. Une société nationale de commerce pourrait peut-être remplir ce vide dans une certaine mesure, mais des sociétés de consultation sont particulièrement bien placées pour contribuer d'une façon substantielle, je pense, à la commercialisation de ses équipements. Et à cet égard, je pense que des PME de service, encore une fois, doivent recevoir une attention spéciale dans le cadre de votre mandat. Et puis-je le dire, à cette occasion, au-delà même de votre mandat en ce qui concerne les autres programmes gouvernementaux.

[*Traduction*]

suggest one way that the government could help avoid this difficulty. Through its various export assistance programs for services as well as goods, the government could make a distinction between firms of various sizes, a distinction that is not being made at the moment. The giants of Canadian industry, who don't need to be named, are able to benefit from the same government programs as the small enterprises. I think that the government should make a distinction by establishing programs designed specifically for small and medium-size companies. There are many ways of determining the size of an enterprise: the business volume, the size of the staff, the types of contracts abroad, etc.

If the government had a grant or subsidy program for the preparation of proposals for services, it has the PMD program which is quite helpful in this regard but it does not make any distinction between large and small companies . . . I think that it would be desirale and advisable to create programs or subprograms geared specifically for small and medium-size companies to promote the development of PMDs in the area of services. PMD companies, as I said earlier, have a ripple effect for the marketing of Canadian-made goods.

That is one case where I would favour the use of a revolving fund in the hands of a government body such as a national trading corporation, the existing CCC, the EDC or under existing government programs. Loans from this fund could be made to PMDs to help them finance the preparation of proposals for services abroad where there exists a significant market for Canadian products.

As an agricultural consulting firm, we are very much aware that, in Quebec and in the rest of Canada, there are medium-size companies which manufacture small or medium-size farm equipment other than the large and versatile Massey-Ferguson type of equipment. There are companies which make every conceivable type of farm equipment and which lack the means to market their products abroad. A national trading corporation could fill this gap to a certain extent but I believe that consulting firms are in a particularly good position to make a substantial contribution to the marketing of this equipment. In this respect, I repeat that service PMDs should, in my opinion, receive special attention within the scope of your mandate and, if I may say so, beyond your mandate in the case of other government programs.

[*Text*]

• 1520

Alors, voilà les quelques remarques que j'ai pensé vous livrer, monsieur le président, et je serai heureux de répondre aux questions qui peuvent se poser.

Le président: Merci beaucoup.

Première question, madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur Gérin-Lajoie, je dois vous dire que votre court exposé a été très intéressant et sera certainement apprécié par le Comité, compte tenu naturellement de notre mandat qui nous oblige a préparer un rapport d'ici le mois de décembre, à savoir si oui ou non le Comité recommande la formation d'une société d'exportation. On l'a déjà dit, et je le répète, parce que le nom de notre Comité porte à confusion, ce pourrait être une société d'État à l'exportation, elle pourrait être mixte, ou n'être ni du secteur privé, ni gouvernementale, et le reste, on ne le sait pas encore. Le comité n'a pas encore arrêté sa décision là-dessus.

Je trouve que vous avez apporté des arguments très valables en parlant des petites et moyennes entreprises dans le domaine des services. Pour ma part, je dois vous dire que c'est peut-être la première fois qu'on reçoit un témoin qui nous signale qu'au niveau de la petite et moyenne entreprises et dans le domaine des services, il existe des entreprises de consultants comme la vôtre qui auraient besoin de l'aide du gouvernements surtout pour supporter le financement de la promotion de vos services en pays étrangers.

Vous avez souligné que les coûts de présentation des services sont très importants. D'autres firmes ont déjà souligné le même problème au Comité, à savoir que les coûts de présentation des services en pays étrangers étaient excessivement élevés et que certaines firmes auraient besoin d'aide gouvernementale. Je pense qu'il s'agit plus d'un commentaire que d'une question. Je pense que vous avez vraiment mis le doigt sur la plaie, à savoir que dans ce domaine une aide gouvernementale serait nécessaire. Et cette aide gouvernementale au niveau des petites et moyennes entreprises dans le domaine des services aiderait automatiquement la commercialisation des différentes sortes d'équipements, équipement agricoles ou autres, ce qui aiderait automatiquement à l'exportation.

Maintenant, vous avez parlé des petits équipements agricoles, pourriez-vous nous donner quelques exemples? Parce qu'on a très souvent tendance à penser aux compagnies manufacturières importantes, vous l'avez dit, comme Massey-Ferguson entre autres, dont on parle beaucoup de ce temps-là. Mais pour faire changement; j'aimerais que vous nous parliez d'une ou de deux petites entreprises qui commercialisent des équipements dans le domaine agricole et qui sont peut-être moins connues.

M. Gérin-Lajoie: Une société assez importante comme Choinière est considérée quand même une moyenne entreprise. Elle est située au Québec, je n'ai pas le nom de la municipalité. C'est une entreprise importante qui fabrique de petits équipements, qui vend déjà au Canada, un peu aux États-Unis, mais non pas à l'étranger, en dehors du continent nord-américain. Une société comme Farono Inc. fabrique, disons des scies mécaniques pour le travail en forêt, des équipements de sciage vraiment de technologie aussi avancée que ce qui peut se

[*Translation*]

Well, those were the few comments I wanted to make Mr. Chairman. I will be happy to answer your questions.

The Chairman: Thank you very much.

First questioner, Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Gérin-Lajoie, I must say that your brief statement was very interesting and certainly appreciated by this committee, in view of our mandate to prepare a report by the month of December on whether or not we recommend the creation of an export corporation. It has been said before but I will say it again because of the confusion created by our name, this corporation could be a Crown export corporation, it could be mixed with government and private participation, it could be from neither sector, and so on. We don't know yet. The committee has not yet made a final decision on the matter.

I think that you have a valid point by raising the matter of small and medium-size service companies. I must tell you that this is probably the first time that we have heard a witness testify that small and medium-size service companies, including consulting firms like yours, need government assistance mostly to finance the promotion of your services in other countries.

You pointed out that the cost of preparing a proposal for service is very high. Other firms have already indicated this problem to the committee, that the cost of presenting a proposal for services in other countries is excessively high and that some companies need government assistance. I think that this is more of a comment than a question. I think that you have put your finger on the problem, that some government assistance is needed in this area and that this government assistance to small and medium-size service companies would automatically promote the marketing of various types of farm or other equipment and automatically promote exports.

Now, you spoke of small farm equipment. Could you provide a few examples? We often tend to think only of the large manufacturers like Massey-Ferguson which is very much in the news lately. For a change, could you tell us about one or two small lesser-known companies which sell farm equipment?

Mr. Gérin-Lajoie: Choinière is quite a large company nevertheless considered to be medium-size. It is located in Quebec, I don't remember the name of the town. It is a sizeable company which manufactures small farm equipment with sales in Canada and some in the United States, none outside the North-American continent. Forano Inc. is a company which manufactures power saws for forestry. It makes technologically advanced sawing equipment comparable to that made in Sweden, another country where the forest industry in impor-

[*Texte*]

produire en Suède, un autre pays où l'industrie du bois est importante. J'ai constaté en Afrique, et plusieurs personnes me l'ont signalé, que les produits de Forano Inc ne sont pas répandus en Afrique alors que les produits suédois le sont très largement.

Alors je vous donne là deux exemples particuliers. Mais il y a à travers le Canada, je pense, entre 40 et 50 entreprises moyennes, le chiffre serait à vérifier, qui seraient en mesure d'offrir des équipements qui, sur le plan technologique, seraient très valables et trouveraient un marché important en Afrique, en Amérique du Sud et probablement en Asie également, mais des entreprises qui n'ont pas les moyens individuellement d'aller faire la commercialisation de leurs produits.

Mme Beauchamp-Niquet: J'aurais une dernière question, monsieur le président.

The Chairman: We only have time for one question each for this round. Now we will see, we might have to retime for round two. Mr. Lachance.

M. Lachance: Puisque je n'ai qu'une seule question, monsieur le président, M. Gérin-Lajoie a souligné tout à l'heure que justement les petites et moyennes entreprises pourraient utiliser les services d'une société nationale de commerce ou, et c'était sous-entendu, mieux les services des consultants pour explorer le marché d'exportation. J'aimerais lui demander, et c'est une question subjective, mais j'aimerais avoir sa réponse, si les réticences des petites et moyennes entreprises canadiennes d'explorer le marché d'exportation en dehors du Canada et des États-Unis proviennent d'un défaut d'engagement, si je peux m'exprimer ainsi, d'une absence de motivation ou si c'est carrément un problème de «capabilité», de possibilité d'aller au marché d'exportation, pour des raisons soit de financement, des raisons de concurrence, ou toutes autres raisons qui les empêchent de pouvoir concurrencer avec les autres entreprises dans le monde?

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président, je pense bien que dans ce cas ci, comme dans bien des circonstances dans la vie, il y a un ensemble d'explications à toute situation. Alors, je pense que dans un bon nombre de cas, il y a sûrement un manque d'esprit d'initiative, d'esprit d'«entrepreneurship», pour une part.

D'autre part, il y a la crainte de tout ce qui est loin: les coûts qui sont en cause, la façon dont on peut être traité dans un milieu étranger sur le plan financier, sur le plan des lois du travail, sur le plan de la règle de droit, *the rule of law*, par opposition aux caprices des hommes au pouvoir. Il y a beaucoup d'éléments come cela qu'on ne peut pas qualifier de manque de capacité financière mais qui relèvent d'une certaine ignorance à l'égard des milieux étrangers sur lesquels on rapporte tellement d'histoires. Alors, il y a un aspect information, information qu'il ne s'agirait pas de donner une fois pour toutes, information nécessaire tout le long du cheminement d'un projet. En somme, si je peux me permettre cette image qui ne devrait pas être blessante pour aucun homme d'affaires, beaucoup de nos PME ont besoin d'être conduites par la main, si on peut dire, pour faire le cheminement nécessaire à la réalisation d'un projet international. Et au-delà de tout cela, il

[*Traduction*]

tant. I noticed in Africa, and several people pointed this out to me, that Forano products are not as widespread as Swedish products.

These are two examples but there are in Canada some 40 to 50 medium-size companies, that figure would have to be checked, which are capable of supplying technologically sound equipment to the large markets of Africa, South America and probably Asia as well. However, these companies lack the means to market their products individually.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I would have one last question Mr. Chairman.

Le président: Nous avons seulement le temps pour une question chaque pour le moment. Nous verrons après s'il y aura lieu de recéduler pour une seconde série de questions. M. Lachance.

Mr. Lachance: Since I only have one question, Mr. Chairman, Mr. Gérin-Lajoie emphasized that the small and medium-size companies could especially use the services of a national trading corporation and better yet the services of consultants to explore export markets. I would like to ask him the question, and I would like his subjective answer, whether the reluctance of small and medium-size Canadian companies to explore export markets outside Canada and the United States is attributable to a lack of involvement, if I can call it that, a lack of motivation or is it simply a matter of capability, or potential to engage in exports for financial reasons, competition or some other reason which prevents them from being competitive with other companies around the world.

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman, I think that here, as in many cases, there can be many reasons for a situation. I think that, on the one hand, a good number of cases can be explained by a lack of initiative or entrepreneurial spirit.

On the other hand, there may be fear of the unknown, of the costs involved, of the way one may be treated in other countries in the area of economics, labour laws, the rule of law, not to mention the whims of the men in power. There are many reasons which cannot be said be a lack of financial capability but which are a kind of ignorance of foreing markets about which stories abound. So, there is an information aspect, informatin which cannot be supplied once and for all but information needed along the entire course of the project. Finally, if you will permit an analogy which should not offend any businessman, many of our PMDs need to be led by the hand, so to speak, to bring them to the point of undertaking international projects. On top of all this, there is the very real question of cost associated with the various aspects I have just mentioned.

[*Text*]

y a la question du coût. Le coût, c'est une affaire très réelle, le coût associé aux divers éléments que je viens de mentionner.

M. Lachance: Monsieur le président, c'est seulement un commentaire. Dépendant des causes, c'est bien sûr que le véhicule à développer pour ce Comité sera différent. Je pense que c'est un des mandats qu'a ce Comité d,essayer de trouver les causes de cette réticence. Et en trouvant les causes, probablement qu'on trouvera les solutions aussi.

M. Gérin-Lajoie: Oui. Puis assurément, si je peux me permettre, monsieur le président, de dire cela: l'institution et les mécanismes que pourra proposer votre Comité doivent pouvoir répondre à un certain nombre de causes pour pouvoir faire face à des situations diversifiées. Bien sûr qu'on ne peut pas trouver un type d'institution ou un type de mécanisme qui réponde de façon globale. Si je peux prendre un exemple, la SEE s'est rendu compte avec les années qu'il fallait diversifier ses types d'opérations pour répondre à une diversité de moyens. Je trouve la chose très importante; on ne saurait trop y insister. Les institutions gouvernementales destinées à aider les hommes d'affaires doivent faire preuve d'une grande souplesse. Et les lois qui établissent ces mécanismes doivent laisser beaucoup de souplesse aux responsables, qu'il s'agisse d'un conseil d'administration, des dignitaires de compagnies, du conseil des ministres dans certains cas . . . , laisser beaucoup de souplesse pour pouvoir s'adapter à des besoins particuliers, diversifiés, et qui souvent se présentent pour la première fois . . . , surtout quand on fait des affaires avec les pays en voie de développement qui cherchent toujours de nouvelles façons d'agir pour assurer leur développement économique.

• 1530

The Chairman: We must move on to our next questioner. Mr. Roy.

M. Roy: Merci, monsieur le président. Je voudrais commencer par féliciter M. Gérin-Lajoie pour son exposé. Je n'ai malheureusement pas tout entendu ce qu'il a dit. J'étais à un autre endroit! Je pense toutefois que son dossier de références confirme l'importance d'avoir des services intégrés, si nous désirons aller sur le marché des exportations. Il est plus facile d'exporter des services et d'offrir des services dans tous ces pays-là; je pense qu'il est plus difficile de faire suivre les produits canadiens. Le ministre de l'Agriculture est allé faire un voyage en Chine. On a parlé de services et une marge de crédit de l'ordre de 600 millions de dollars a été ouverte pour faciliter les relations commerciales et techniques avec ce pays-là.

Ceci étant dit, si on fait une rétrospective, monsieur Gérin-Lajoie, vous aviez un autre poste précédemment . . . Est-ce qu'avec cette expérience-là vous êtes en mesure de nous dire que lorsqu'il s'agit de l'approvisionnement de produits manufacturés au Canada, pour répondre aux demandes croissantes des pays en voie de développement, si l'approvisionnement de produits canadiens, ici au Canada, est facile? Pensez-vous que nous avons suffisamment de produits, mais que ce qui nous manque c'est plutôt un véhicule pour aller les vendre? Ne manque-t-il pas le moyen pour que la petite et la moyenne

[*Translation*]

Mr. Lachance: Mr. Chairman, I have one comment only. It is obvious that the vehicle to be developed will vary depending on the reason. I think that the mandate of this committee, among other things, is to try to determine the reasons for this reluctance, and that once we have determined the reasons, we will probably also be able to determine the solutions.

Mr. Gérin-Lajoie: Yes. I would like to add Mr. Chairman that the institution and the mechanisms you will come up with should be able to satisfy a number of reasons to be useful in a variety of situations. Of course, we cannot expect one institution or one mechanism to be satisfactory all around. EDC, for example, realized over the years that it had to diversify its operations to meet a diversity of needs. I think that this is very important and it cannot be overemphasized. The government institutions designed to help businessmen must demonstrate great flexibility and the laws which create these mechanisms must allow a great deal of flexibility to the persons in authority, whether they be a board of directors, company officers or the cabinet in some cases, to enable them to adapt to a variety of situations which often arise for the first time especially when dealing with developing countries which are always in search of new ways of promoting economic development.

Le président: Il faut que nous passions à notre prochaine question. Monsieur Roy?

Mr. Roy: Thank you, Mr. Chairman. First, I would like to congratulate Mr. Gérin-Lajoie on his testimony. Unfortunately, I did not hear all of it because I was somewhere else. However, I think that his references confirm the importance of integrated services if we are to pursue the export market. It is easier, I think, to export services to these countries than to export Canadian goods. The Agriculture Minister has travelled to China and has talked of services and a credit line in the order of 600 million dollars has been made available to promote commercial and technical relations with that country.

Having said this, based on your experience in your previous position, Mr. Gérin-Lajoie, can you tell us whether Canadian manufacturers can easily meet demands of developing countries for Canadian-made products. Do you think that we have an adequate supply of Canadian goods and that rather we lack a vehicle to sell these goods abroad? Is there not an unfulfilled need by small and medium-size companies, small and medium-size manufacturers, for a means by which they could participate in the industrial development of the world?

[*Texte*]

entreprise, les petits et moyens manufacturiers puissent participer à l'évolution industrielle au niveau mondial?

M. Gérin-Lajoie: Monsieur le président, je crois vraiment que le Canada a beaucoup de produits manufacturés à offrir, valables technologiquement et compétitifs sur le plan des prix au plan international. Et ce qui manque, bien sûr, c'est le véhicule pour faire de la commercialisation; mais il faut bien faire attention, une société nationale de commerce, puisque c'est l'expression qui est utilisée dans votre mandat, ne peut pas être, je pense, en aucun cas, la solution *Deus ex machina*, la solution à tous les problèmes. Que ça puisse apporter des éléments de solution, je le veux bien; vous entendez d'autres témoignages qui vous permettront de vous former un jugement là-dessus, mais j'ai voulu mettre en lumière et j'insiste sur le fait que les sociétés privées de consultation, de services, constituent un instrument, je dirais même privilégié, pour la diffusion des produits manufacturés canadiens. Puisque vous avez évoqué le nom de la Chine, je vais vous dire que nous avons un membre de notre société qui est parti pour la Chine vendredi dernier dans le cadre d'une mission du Fonds international d'agriculture qui existe à Rome, en parallèle à la FAO. C'est un organisme auquel le Canada donne une subvention annuelle. Il avait été question que nous dirigions cette mission internationale de plusieurs personnes. Finalement, nous n'avons été invités qu'à fournir une seule personne et la mission est dirigée par un Australien; il y a un autre Australien dans l'équipe. Pourquoi? Parce que le gouvernement de l'Australie, en plus de donner une subvention sans condition au Fonds international d'agriculture, donne des subventions liées à l'utilisation de services d'experts australiens. Voilà un moyen que le Canada pourrait utiliser: Donner des subventions à un organisme international, sans condition, et en plus, accorder des subventions pour l'utilisation de services canadiens. Et dans un cas comme cela, si une société canadienne avait été appelée à diriger une mission internationale de quatre ou cinq personnes pour étudier et mettre au point un programme de construction de 2,500 abattoirs sur une période de 10 ans, en Chine, c'est sur ça que porte la mission, ainsi que sur l'établissement de 1,500 laiteries industrielles . . . Imaginez tout l'équipement qu'il y a à fournir pour réaliser de tels projets sur une période d'un certain nombre d'années. Qui est-ce qui peut ouvrir la porte aux manufacturiers canadiens d'équipement dans ces domaines-là? Ce sont les bureaux de consultants qui identifient les projts, qui définissent les équipements nécessaires pour ces projets et même les marques d'équipement. Alors cela montre, entre autres, l'importance des sociétés de consultants.

[*Traduction*]

Mr. Gérin-Lajoie: Mr. Chairman, I really think that Canada has many manufactured goods to offer and that they are both technologically sound and internationally competitive price-wise. What is lacking, of course, is the vehicle to market these goods abroad. However, I do not think that a national trading corporation, as you call it, can be the solution *deus ex machina*, the solution to all the problems. I agree that it may solve some of the problems. You will be hearing other testimonies and will be able to make up your own mind on the matter but I wanted to point out and emphasize the fact that private consulting firms, service companies, are one way, I would say an exceptional way, to sell Canadian-made goods. Since you brought up the subject of China, let me say that one of our people left on a mission to China last Friday for the International Fund for Agricultural Development based in Rome in cooperation with FAO to which Canada grants financial aid each year. There was a possibility that a few of our people would head this international mission but, in the end, we were invited to supply only one person. The mission is headed by an Australian and includes another Australian. Why? Because the Australian government, in addition to granting financial aid to the International Fund for Agricultural Development without any conditions, also grants financial aid tied to the use of Australian expert services. That's one thing that Canada could do: make a grant to an international organization, without conditions, and, in addition, grant financial aid for the use of Canadian services. In a case like this, where a Canadian firm is asked to head an international mission of four or five people to study and develop a program for the construction of 2,500 slaughterhouses and 1,500 industrial dairies in China over a period of 10 years, you can imagine what it can mean in terms of the supply of equipment needed to complete these projects over the years. Who can open the door for Canadian equipment manufacturers in these areas? The consulting firms are the ones which identify projects, determine the equipment required for these projects and even the brand of equipment. This shows the importance of consulting firms among other things.

• 1535

M. Roy: Monsieur le président, je vais être plus longtemps agronome que député, aussi le service agricole m'intéresse davantage!

The Chairman: I know the members have many questions, but our time is up and I think in all fairness we should give the last question to one of our members who is involved in agriculture himself, Mr. Cardiff.

Mr. Roy: Mr. Chairman, I will be an agronomist longer than an M.P. So, the matter of agricultural services is of great interest to me.

Le président: Je sais que vous avez plusieurs questions mais nous avons épuisé notre temps et je crois en toute justice que nous devrions laisser la dernière question à celui d'entre nous qui s'occupe d'agriculture, M. Cardiff.

[*Text*]

Mr. Cardiff: I will be very brief, Mr. Chairman. Agrodev Canada; a little bit about that organization or group. You sell your agricultural technology to these other countries that are mentioned?

Mr. Gérin-Lajoie: That is correct.

Mr. Cardiff: Do you sell any products or just technology?

Mr. Gérin-Lajoie: Just technology, but in the course of rendering our services, we have the opportunity to propose Canadian products and we serve, therefore, the purpose of introducing Canadian equipment and Canadian manufacturers overseas.

Mr. Cardiff: Very good. Is the recipient country paying for your services, or is this a Canadian program? Is any Canadian government subsidy or Quebec government subsidy going into these programs? Or assistance, I guess I would prefer to say.

Mr. Gérin-Lajoie: The projects in which we have been involved are all financed by international organizations, but once we are in the picture. In order to get into the picture we have to make a proposal, and that is what does cost a lot of money, $50,000-$75,000, and for that purpose we lack government assistance. Of course, there are the PMD's which are known but insufficient, and which go as well to the very large enterprises. At some point we are told, there is not enough money and we can allow you one, two or three projects a year, and the same number for small enterprises as for large ones which, in very many cases, could do without that kind of assistance.

Mr. Cardiff: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Gérin-Lajoie, as you can see by the interest in the questions generated, we could keep you here for another hour, but we must move on to our next witnesses.

On behalf of the Committee, I want to thank you for answering our questions in such detail and to thank you also for submitting the brief in the two official languages which will be tabled with this committee. Your input today will very definitely be taken into consideration when we are writting our report and coming up with our recommendations to Parliament. Thank you very much.

We will have about a one-minute break to give our next witnesses time to come up. Please help yourself to coffee at the end. Just a reminder to the members and staff going to Saint John, you should be leaving the hotel at 4 p.m. It is now 3.30. You have a half hour. Just a short break.

Mr. Gérin-Lajoie: Thank you, very much.

• 1535

[*Translation*]

M. Cardiff: Je serai très bref monsieur le président. Parlons un peu de cette organisation ou de ce groupe Agrodev Canada. Vous vendez votre technologie agricole aux pays que vous avez mentionnés?

M. Gérin-Lajoie: C'est juste.

M. Cardiff: Vendez-vous des produits ou seulement de la technologie?

M. Gérin-Lajoie: De la technologie seulement mais, en rendant nos services, nous avons l'occasion de recommander certains produits canadiens et, en conséquence, nous servons à introduire des équipements canadiens et des manufacturiers canadiens en pays étrangers.

M. Cardiff: Très bien. Est-ce que vous êtes payés pour vos services par les pays où vous rendez vos services ou est-ce qu'il s'agit d'un programme canadien? Êtes-vous subventionnés par le gouvernement canadien ou le gouvernement québécois de quelque manière?

M. Gérin-Lajoie: Les projets dans lesquels nous avons participé à date ont tous été financés par des organismes internationaux. Avant d'être considérés pour un projet, nous devons faire une proposition et c'est cette proposition qui coûte chère, entre $50,000 et $75,000. C'est là que nous avons besoin d'aide du gouvernement. Il y a les PME que nous connaissons bien mais qui ne suffisent pas et qui s'appliquent aussi aux grosses compagnies. On nous dit à un moment donné qu'il n'y a plus d'argent ou que l'on nous permet seulement un, deux ou trois projets par année, le même nombre pour les petites que pour les grosses compagnies qui souvent n'ont pas besoin d'aide.

M. Cardiff: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Comme vous pouvez le voir monsieur Gérin-Lajoie, vous avez suscité beaucoup d'intérêt chez nos membres et je crois que nous pourrions vous garder ici pour une autre heure mais nous devons passer à notre prochain témoin.

Au nom du comité, je voudrais vous remercier d'avoir répondu à nos questions avec telle précision et d'avoir soumis votre mémoire dans les deux langues officielles. Votre apport sera définitivement pris en considération lors de la rédaction de notre rapport et de la formulation de nos recommandations au Parlement. Merci beaucoup.

Nous pouvons prendre une pause d'une minute pendant que notre prochain témoin s'approche. Veuillez vous prendre du café au bout. Je rappelle aux membres et au personnel qui se rendent à St-Jean que vous devez quitter l'hôtel à quatre heures. Il est maintenant 3 h 30 heures. Vous avez une demi-heure. Donc, une brève pause seulement.

M. Gérin-Lajoie: Merci beaucoup.

• 1541

The Chairman: Ladies and gentlemen, most of the members have planes to catch to the next region for our hearings tomorrow, so without further ado I would like to introduce our

Le président: Mesdames et messieurs, la plupart de nos membres doivent prendre un avion pour se rendre à la prochaine région où nous tiendrons des audiences demain. Alors,

[*Texte*]

next witnesses. Sitting on the far side of me, is Mr. Michel Bonin, La Chambre de Commerce de District de Montréal and sitting next to me is Mr. Henri Heschema, President of Intrafina Ltd. Both gentlemen have a story to tell us, I think something that will help this committee in helping Canada increase our exports and I understand Mr. Bonin will begin.

Mr. Michel F. Bonin (Director of Research and Assistant Director General, Chambre de Commerce de Montréal): My statement will . . .

Mon énoncé va être très bref. Au nom de la Chambre de commerce du district de Montréal, je voulais simplement aviser les membres de ce Comité que, non officiellement, nous supportons présentement la position de l'Association des manufacturiers canadiens compte tenu de leur présentation à Ottawa qui cadre assez bien avec les objectifs de la Chambre de commerce de Montréal. Malheureusement, je ne peux pas aller plus loin, et j'ai préféré laisser la parole à un homme d'affaires de la région de Montréal, qui a lui-même une position qu'il serait intéressant de connaître. J'aimerais donc tout simplement vous référer à la présentation de l'Association des manufacturiers canadiens que nous soutenons.

Le président: Monsieur Heschema.

M. Henri M. Heschema (président et directeur général, Intrafina Limited, International Trade and Finance Co.): Mesdames et messieurs, je suis très heureux d'être présent à cette réunion. Je viens de rentrer d'un voyage de deux mois et demi dans les pays arabes et en Europe. Je représente une compagnie qui s'appelle Interfina Limitée; c'est une maison de commerce international avec toutes les ramifications que vient de mentionner M. Gérin-Lajoie, c'est-à-dire qui rend des services à l'exportation, soit sous une forme de *package*, soit sous une forme de financement, ou les deux, c'est-à-dire faisant le commerce et en même temps, finançant les opérations. Notre compagnie a été créée en 1962 à la Place Ville-Marie; donc, nous avons 19 ans, au Canada. Notre volume d'affaires se monte à plus de 400 millions de dollars. Je me permets d'aller un peu plus loin et de vous faire un aperçu de ce que c'est que ces compagnies du commerce international. J'ai une note devant moi, note que j'avais préparée en anglais et que j'ai présentée il y a quelques mois au *Rotary Club* de Montréal. Elle s'identifie à la situation d'aujourd'hui. J'ai été vraiment très surpris de voir qu'au Canada, dans un pays où la libre entreprise jouit toujours d'une liberté extraordinaire, on puisse dire comme dans les autres cas où il y a des compagnies d'état, que le rôle des *Trading House* n'a pas été ce qu'on en attendait. Et on s'est mis à penser, avec beaucoup de sérénité, à avoir une société d'état pour faire quoi—Pour faire le commerce—avec tout ce que ce mot-là peut dire. Trading houses in Canada, ladies and gentlemen, is a story of people of exceptional skills in the field of international trade who live and conduct their business with an unusual vision. They are born like that. It is not something you can learn at school. It is something you are born—father, son—traders.

Mr. Roy: It is like becoming a member of parliament.

[*Traduction*]

sans plus de cérémonie, je voudrais vous présenter nos prochains témoins: M. Michel Bonin de la Chambre de Commerce du District de Montréal, assis à ma deuxième droite, et à ma première droite, M. Henri Heschema, le président d'Intrafina Ltd. Ils ont tous deux une histoire à nous raconter qui intéressera et aidera notre comité à augmenter les exportations canadiennes. Je crois que nous commencerons avec M. Bonin.

M. Michel F. Bonin (directeur de la recherche et assistant au directeur général, Chambre de Commerce de Montréal): Mon énoncé sera . . .

My statement will be very brief. On behalf of the Montreal Chamber of Commerce, I simply want to advise the members of this committee that we have unofficially supported the position taken by the Canadian Manufacturers Association in Ottawa, which is consistent with the objectives of the Montreal Chamber of Commerce. I do not wish to go any further but prefer to give the floor to a Montreal businessman who has an interesting position on the matter. I will simply refer you to the Canadian Manufacturers Association's position which we support.

The Chairman: Mr. Heschema.

Mr. Henri M. Heschema (President and General Manager of Intrafina Limited, International Trade and Finance Co.): Ladies and gentlemen, I am very happy to be at this meeting. I have just returned for a trip to Europe and the Arab countries which lasted two and half months. I represent a company called Intrafina Limited which is an international trading house with all the ramifications that Mr. Gérin-Lajoie just mentioned, which provides export services in a packaged form or in terms of financing or both, meaning that it is both engaged in trade and financing of operations. Our company was created at Place Ville-Marie in 1962; therefore we have been in operation for 19 years in Canada. Our business volume exceeds 400 million dollars. Allow me to go a bit further and give you an idea of international trading companies. I have a note before me that I prepared in English and presented to the Rotary Club of Montreal a few months ago, which suits today's purpose. I was truly surprised to hear people say that, in Canada where free enterprise enjoys an extraordinary degree of freedom, the role of trading houses has not lived up to expectations, as is the case in other countries that have state corporations, and that serious thought is being given to a Crown corporation to do what? to engage in trading and everything that the word implies. Mesdames et messieurs, les maisons de commerce au Canada content l'histoire de gens qui sont exceptionnellement doués dans le domaine du commerce international et qui vivent et mènent leurs affaires avec une vision spéciale. C'est un don qui leur est inné et qui ne peut être appris dans aucune école. C'est quelque chose qu'on est né avec, tel père, tel fils dans le domaine du commerce.

M. Roy: C'est comme devenir un député.

[*Text*]

• 1545

Mr. Heschema: Broadly speaking, the central function of a trading house is the conduct of business and related services, mostly with people not in Canada but in other countries around the world. We have heard examples of China and all these peoples republic where really trade is concentrated in an organization. We are not China; we are not Russia. And they are complaining about what they are doing now and they are looking at Yugoslavia and the others to get out of this because trading is a gift, it is a talent and it has to be left to the competition, to the free competition among people and not to be concentrated in the hand of any functionary, even if this functionary is the best in the world, and I admit that in Canada we have the best functionary compared to others in the whole world. We have good civil servants; we have good organizations.

Export trade is becoming one of the most important activities in Canada. We are buying more than we are selling. We are consuming more than we are producing. So it has to contribute largely to the economic growth of Canada. Unfortunately, until today, even if you are approached by the federal government or the provincial government, they are there just to find out how you are doing your business, if you are doing in the right way or not. Why this is not this and why for specific things, they can more or less have an idea about what you do but none of them, when the case would arise, would come to you to tell you that, you know, we have been requested by a certain government or a certain individual or certain firms to get them a source of supply and this is you.

No, they direct them to the manufacturer directly, knowing full well that you are the exclusive representative of this manufacturer for the whole world and you have established in the whole world a chain of small islands where this merchandise is channelled through this way. Ladies and gentlemen, we are exporting $30 million worth of capital goods and raw materials from Canada and elsewhere. Could you imagine that in Canada we have to go for telecommunications to Germany?

We have exported $15 million, 50 per cent of our export from Germany, because in Canada unfortunately they do not give attention to the trading houses. They do not give attention to those who are operating in certain fields and give them the necessary backing. They talk about giving them now certain opportunities, certain facilities, this and that, during the last two years. But I heard this story during 20 years, and we have to live with this problem.

Today trading houses are making up for any deficit in any country. Ok, trading houses, Now, trading houses; what is a trading house? Why are we talking about national trading houses. A national trading house, are they capable of just being beaten day and night by prospective buyers? Are they willing to go and sell bolts and nuts like me and certain functionaries and certain executives of my company, waiting three hours in a dirty place drinking coffee and tea in order to see a man free to come to talk to you after that in a very small boutique of nothing, and with flies around you just to pass you an order of $200,000 of bolts and nuts.

[*Translation*]

M. Heschema: En termes généraux, la fonction principale d'une maison de commerce est de commercer et fournir des services connexes non au Canada mais dans les autres pays à travers le monde. Nous avons entendu des exemples de la Chine et des pays communistes où l'activité du commerce est concentrée dans une organisation. Mais nous ne sommes pas en Chine ni en Russie. On se plaint de la situation actuelle et on veut se tourner vers la Yougoslavie ou d'autres pays pour trouver la solution. Commercer est un don, un talent qui doit être laissé à la libre entreprise et non placé uniquement entre les mains de fonctionnaires, même les meilleurs fonctionnaires au monde et j'admets qu'au Canada nous avons les meilleurs fonctionnaires comparés aux autres pays à travers le monde. Nous avons de bons fonctionnaires et nous avons de bons organismes.

Les exportations sont en train de devenir une des plus importantes activités au Canada. Nous achetons plus que nous vendons et nous consommons plus que nous produisons. Les exportations contribuent à la croissance de l'économie canadienne. Malheureusement, jusqu'à présent, si nous sommes approchés par le gouvernement fédéral ou un gouvernement provincial, ce n'est que pour voir comment nous opérons, si nous opérons comme il le faut ou c'est pour se faire une idée de notre opération. Ils ne viendraient jamais nous dire, par exemple, qu'ils ont reçu une demande d'un gouvernement, d'un individu ou d'une compagnie pour une source d'approvisionnement et qu'ils pensent que nous sommes cette source.

Non, ils référeraient cette demande directement au manufacturier en pleine connaissance du fait que nous sommes les représentants exclusifs de ce manufacturier à travers le monde et que nous avons établi une chaîne de distribution pour la marchandise en question. Mesdames et messieurs, nous exportons 30 millions de dollars de biens de production et de matières premières du Canada et d'autres pays. Pouvez-vous vous imaginer qu'ici au Canada nous devons importer nos télécommunications de l'Allemagne.

Nous avons exporté 15 millions de dollars, 50 p. 100 de nos exportations de l'Allemagne parce que le Canada malheureusement ne porte aucune attention aux maisons de commerce. Il ne porte pas attention à ceux qui opèrent dans certains domaines et ne leur donne pas l'aide nécessaire. Depuis deux ans, on a commencé à parler pour eux de certaines opportunités et certaines facilités, etc. mais c'est la même histoire qu'on nous raconte depuis 20 ans et nous devons vivre avec ce problème.

Aujourd'hui, les maisons de commerce peuvent combler les déficits dans plusieurs pays. Une maison de commerce, qu'est-ce qu'une maison de commerce? Nous parlons de créer une maison nationale du commerce. Est-ce qu'ils sont prêts à se laisser déranger jour et nuit par des acheteurs éventuels? Sont-ils prêts à aller vendre des écrous et boulons comme moi et certains officiers de ma compagnie le faisons, assis dans une vieille pièce pendant trois heures de temps buvant du café ou du thé en attendant que le client soit disponible de nous voir dans un petit bureau de rien, plein de mouches, juste pour obtenir une commande de $200,000 en écrous et boulons.

[*Texte*]

Are they capable of having the right connections whereby to give confidence to the gentlemen who are hired to give you the business with the understanding that he has other problems wich you can solve for him. In Canada, in Switzerland or Aswan, are these civil servants capable, who are now dreaming of becoming president, vice-president and so on of a national corporation dealing with trade, for God's sake, trade. They want to trade. The civil servant now is not happy with what he is doing. He wants to trade, to substitute himself for the traders.

Well, we do not do it here. Why all the boutiques are not nationalized and they will belong to one single company. In Canada you have one market. We have one market in Canada. We have 136 diversifications of markets. Every market has language problems. Every market has exigencies. It is with great pleasure that I am happy to see that I can still talk of free enterprise in Canada. A national company for trading is not what Canada needs the most. It is definitely an innovation, but this innovation is not in the right direction in the name of many of the traders who have built up their careers who have built up their fortunes and who are training young Canadians to take from them the *flambeau du commerce international* and the flambeau of banking.

• 1550

I beg you to resist this temptation of establishing a national corporation, doing what? Are you going to compete with other provinces who are dreaming of this? Are you going to compete and be beaten? Like Mr. Jean-Luc Pepin one day said, the Japanese trading houses, or he talked about how we were eighteenth in certain tenders for airports in Libya or elsewhere. Are you going to accept this failure once, twice and three times? Now we are getting these failures and we are taking advantage of failures for the great benefit of our country.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Heschema. The Committee, I know, always delights in hearing someone coming and making a presentation with such emotion. That is great; we enjoy that. I see everyone wants to ask questions. Madam Beauchamp-Niquet is first.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président.

Monsieur Heschema, j'ai beaucoup apprécié votre présentation et votre fougue. Je suis heureuse, comme le disait M. le président, qu'il y ait quand même encore des personnes qui soient intéressées à défendre le commerce d'une façon aussi «intéressée», entre guillemets.

Je dois vous dire que le nom de notre comité a porté et porte encore pas mal à confusion. Plusieurs témoins nous ont dit, d'ailleurs, d'après leur témoignage on s'en est rendu compte, que le nom de notre comité, Société nationale du commerce, leur faisait croire automatiquement que le comité étudiait la seule possibilité de créer une Société d'État ou une société de la couronne. Ce n'est pas exact du tout puisque, même à ce moment-ci, alors que le comité a commencé ses audiences déjà depuis un mois au moins, les membres du comité, je vous

[*Traduction*]

Sont-ils en mesure d'avoir les bonnes connexions qui donneront confiance aux clients, qui les assureront que nous pouvons les aider à solutionner leurs autres problèmes. Les fonctionnaires au Canada, en Suisse ou en Aswan, qui rêvent de devenir président ou vice-président d'une société nationale du commerce, sont-ils compétents dans le domaine du commerce? Parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs tâches, ils veulent faire du commerce, ils veulent se substitués aux commerçants.

Eh bien, cela ne se fait pas ici. Pourquoi les commerces ne sont-ils pas tous nationalisés et sous l'administration d'une seule société? Au Canada, avons-nous seulement un seul marché? Nous avons 136 variétés de marchés. Chaque marché a ses problèmes de langage, a ses exigences. Je suis très heureux de voir qu'il est encore possible de parler de libre entreprise au Canada. Une société nationale du commerce n'est pas ce que le Canada a le plus besoin. C'est décidément une innovation mais c'est une innovation qui est mal orientée si je puis m'exprimer au nom d'un grand nombre de commerçants qui ont fait leur carrière et leur fortune et qui entraînent les jeunes canadiens à prendre le flambeau du commerce international et des affaires bancaires.

Je vous supplie de résister à la tentation d'établir une société nationale aux fins mentionnées. Allez-vous entrer en concurrence avec les provinces qui songent de faire la même chose? Allez-vous entrer en concurrence et perdre? Comme M. Jean-Luc Pepin le disait au sujet des maisons de commerce japonaises ou lorsqu'il signalait que nos soumissions pour des aéroports en Libie et ailleurs traînaient en dix-huitième position, allez-vous accepter un échec une fois, deux fois, trois fois? Dans le moment, nous éprouvons des échecs et nous profitons de ces échecs pour le bien général de notre pays.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Heschema. Je sais que le comité est toujours ravi d'écouter des témoins qui démontrent tant d'émotion. C'est fameux et nous y prenons grand plaisir. Je vois que tout le monde veut vous poser des questions. Mme Beauchamp-Niquet, allez donc en premier.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Heschema, I greatly enjoyed your presentation and spirit. Like the chairman, I am glad to see that there are still some people who are ready to defend trading with such "interest".

I must tell you that the name of our committee has created and still creates some confusion. Several witnesses have told us so and it has been evident from their testimonies that the name national trading corporation leads them to believe that our committee is examining the possibility of creating a state or Crown corporation, which is not the case. Even now that the committee has been holding hearings for over a month, I assure you that we have absolutely no definite idea of what

[*Text*]

assure, n'ont absolument aucune idée faite à date sur ce que pourrait être une telle société, si jamais le comité en venait à la conclusion d'en recommander la création au gouvernement.

Maintenant, cette société, on l'a dit depuis le commencement, pourrait être tout simplement une commission. Cela pourrait être une société formée au niveau des intérêts privés, si vous voulez, et gouvernementaux, ou mixte selon le cas.

Cela reste ouvert encore, et je voudrais bien que cela soit bien clair. Actuellement, dans l'esprit des gens qui font partie du comité, il n'y a absolument rien de décidé ni d'établi à l'avance. Alors, moi j'aimerais surtout relever la partie de votre témoignage où vous parlez de concurrence. Vous avez suggéré qu'une telle société pourrait se trouver en compétition avec l'entreprise privée. Je pense que, dans le mandat du comité, il n'est aucunement question qu'une telle société fasse concurrence à l'entreprise privée, loin de là.

Le comité a été formé surtout dans le but de réduire le déficit de la balance des paiements, si vous voulez, surtout dans le domaine manufacturier. Parce que, dans le domaine des matières premières, je pense qu'on a un surplus qui est même très intéressant au niveau de l'exportation. Mais au niveau du domaine manufacturier, actuellement, il y a un déficit quand même très important de 16 milliards de dollars que le gouvernement canadien aimerait bien combler ou essayer de combler d'une manière ou d'une autre, par la formation d'une quelconque société qui viendrait en aide surtout à la petite et moyenne entreprise au niveau de l'exportation. Nous avons pensé que, peut-être, ce serait une solution à apporter pour réduire ce déficit au niveau de la balance des paiements, si vous voulez.

• 1555

Alors, j'aimerais, dans le sens que je viens de vous exposer, que vous me donniez vos commentaires, à savoir si une telle société ou une telle commission pourraient éventuellement aider les petites et moyennes entreprises qui, actuellement, n'ont pas l'expertise nécessaire pour exporter leurs produits ou même pour augmenter l'exportation de leurs produits.

M. Heschema: Madame, vous avez touché là un point très important dans le domaine de la distribution à l'étranger de produits manufacturés. Ceci a toujours retenu l'attention du gouvernement fédéral. Là où nous allons, nous trouvons toujours un conseiller commercial et des agents locaux qui sont au service du Canada et qui essaient, par tous les moyens, d'aider l'exportateur canadien. On a vu récemment, en Egypte, une tournée extraordinaire vers le Canada pour le bois. Ils ont acheté tout ce qu'il y avait comme bois ici, parce qu'ils ne savaient pas avant cela que le bois, au Canada, était à un prix favorable à cause du dollar canadien.

Maintenant, sur ce que vous dites au sujet des services. Certainement, ces services existent. Mais le problème, le plus grand problème, c'est la collaboration entre les éléments qu'on met à la disposition des maisons de commerce au gouvernement fédéral. Ce sont deux ou trois individus qui sont très gentils, qui viennent voir ce qui se passe et ce qui ne se passe pas, et ils vous écoutent pour augmenter leurs connaissances en la matière. Ce n'est certainement pas leur souci de voir qui,

[*Translation*]

this corporation could be should we decide to recommend its creation to Parliament.

Now, as we said from the beginning, this corporation could simply be a commission. It could be a corporation formed by private interests, public interests, or a mix of both.

The matter is still wide open and I would like this to be perfectly clear. Nothing has been predecided and nothing has been decided yet. I would like to address the part of your testimony in which you spoke of competition. You suggested that a corporation of the type we are considering could find itself competing against private enterprise. I think that, according to the mandate of this committee, competition with private enterprise is completely out of the question.

The committee has been formed shall we say to reduce the deficit in the balance of payments, especially in the manufacturing sector. I think that our exports of raw materials show a good surplus. However, there is presently a large deficit of $16 billion in the manufacturing sector which the Canadian government would like to correct in one way or another perhaps by forming a corporation to provide assistance to small and medium-size export companies. We thought that this could be one way to reduce the deficit in the balance of payments.

In this perspective, I would like your comments on whether a corporation or commission of this type could eventually help small and medium-size companies which presently lack the necessary expertise to export their products or even to increase their exports.

Mr. Heschema: Madam, you have touched a very important point in the area of exports of manufactured goods. This has always been an area of federal concern. In our business, we always find trade officers or local agents in the service of Canada who try in every way to help Canadian exporters. Recently, Egypt turned to Canada to buy large quantities of wood. They bought all they could get. They had not realized earlier that Canadian wood was favourably priced because of the value of our dollar.

Now, what you say about services, certainly, these services exist, but the problem, the most serious problem is cooperation between the various federal services available to trading houses. Two or three very nice gentlemen will come to see what is going on or what is not going on and will listen to increase their knowledge of the situation. They certainly do not concern themselves with whether Mr. Boyer or Mr. Hat-

[*Texte*]

parmi M. Boyer ou M. Hatfield, ne peut pas exporter et lui indiquer une maison d'exportation.

Ils ont toujours eu un doute sur ces maisons-là, du fait que ces maisons, comme toutes les autres maisons de commerce, sont assujetties au caractère particulier du monde des affaires. Ainsi, elles peuvent être pour le risque et elles peuvent ne pas vouloir courir le risque.

Elles peuvent être trop ambitieuses, comme un directeur d'exportation d'une maison. Il pense faire cela lui-même. Par exemple, s'il a un contrat de $30,000 et il voit que si jamais il doit prendre une chambre à la Place Ville-Marie, avec 2 secrétaires et tout ça, les $30,000 ne serviront à rien, il ne peut donc pas bouger de son bureau.

Alors, il y a des déceptions dans ce domaine. Ces déceptions se reflètent même sur la communauté du commerce international. Mais pour vous répondre, je pense que cette société nationale d'exportation ne fera pas grand chose. Surtout quand il s'agit de la petite et moyenne entreprise, c'est surtout les subsides qu'on peut donner qui comptent. Je me rappelle, j'ai été invité à prendre la parole au siège du gouvernement de Québec, il y a de cela quelques semaines; c'est la première fois qu'on me demandait de faire cela et on m'a donné un auditoire, ce qu'ils appellent le Club industriel au *Trade and Commerce*, au Québec même. Alors, le représentant qui venait de rentrer du Japon où il a, je pense, vendu un peu de poisson ou je ne sais quoi, a dit: «Qu'est-ce que vous avez besoin de faire, vous, les 32 industriels, avec une maison d'exportation? Mettez chacun $100 par mois et une secrétaire qui n'a qu'à nous écrire. Nous, nous allons répondre et vous montrer le chemin.» Cela ce n'est pas, définitivement, le moyen de solutionner ce problème. Alors, certainement qu'il y a des maisons d'exportations qui sont sur place, qui sont spécialisées dans un territoire déterminé. Nous, nous sommes spécialisés. Avant, on disait que nous étions spécialisés dans les pays de l'Amérique latine; maintenant, on dit que nous sommes les spécialistes des pays arabes et demain, on dira de tel ou tel qu'il est spécialiste de la Chine ou des pays de l'Extrême-Orient.

Alors, ces maisons sont là. Qu'est-ce ce qu'il faut faire? Les classifier et faire à leur intention de la propagande un peu, parce qu'elles n'ont peut-être pas des moyens de promotion. Je pense que la question est bien placée. M. Biron, il y a quelque temps, est venu et on a eu une discussion de trois heures et demi. Il m'a dit: «Cette petite table qu'il y a là, moi, je peux l'exporter à l'étranger.» Je lui ai dit: «Non, monsieur, vous ne pouvez pas l'exporter, parce que si vous, vous avez une usine de menuiserie, dans votre province où on parle de la moyenne et de la petite entreprise et que ce bois-là et la main-d'œuvre au Canada est chère, vous devez la sacrifier. Donc, il y a un subside à l'exportation. A ce moment-là, vous pouvez l'exporter. Et ensuite, pour avoir un *trader*, vous devez payer $45,000 avec un pourcentage et tout cela. Vous n'allez pas vous amuser à expédier pour $5,000 par an de tables, parce que M. Tartampion qui une menuiserie lui aussi veut faire de l'exportation.»

[*Traduction*]

field is unable to export certain goods, or with advising them of available export houses.

They are always suspicious of trading houses which are subject to the special rules of the business world, which can choose whether or not to take a risk.

They can be too ambitious like some managers of export houses. With a $30,000 contract, for example, a manager may consider renting an office at Place Ville-Marie, hiring two secretaries and incurring other expenses, but realizing that the $30,000 won't go very far, he cannot move his office.

Many errors can be made in this business and these errors could even reflect on the international trading community. In answer to your question, I think that this national exporting corporation will not accomplish much, especially for small and medium-size companies which can be helped mostly with subsidies. I was invited to speak before the Trade and Commerce Club in Quebec City for the first time a few weeks ago. A representative who had just returned from Japan where he has sold some fish, I believe, asked the question: "Why do you think that you, 32 manufacturers, need an export house? You would each contribute $100 per month, and then your secretary would write to us and we would reply and show you the way". This is definitely not the way to solve the problem. Certainly, there are export houses that specialize in a specific field. We are specialized. They used to say that we specialized in the Latin American countries; now they say that we are specialists in the Arab countries and tomorrow they will say that so-and-so is specializing in China or the Far East countries.

These houses exist. What we have to do is classify them and do a little advertising for them because they may lack promotional means. I think that your question is well deserved. Mr. Biron came to see me some time ago and we had a good discussion for three and a half hours. He told me that he could export a little table that was there but I told him he could not because if he has a woodworking shop in his province, in the context of a small or medium-size enterprise, with expensive Canadian wood and labour, he can forget about it. He could export it only with an export subsidy. Then, to get a trader, he would have to pay $45,000 plus a percentage. No one would bother shipping $5,000 worth of tables per year just because so-and-so has a woodworking shop and wants to do some export business.

[*Text*]

• 1605

C'est du luxe, l'exportation, madame. Chacun veut faire de l'exportation, ce n'est pas cela l'économie d'un pays. Le petit doit rester, pour grandir, dans l'atmosphère où il est.

The Chairman: Thank you, Mr. Heschema. We have one more questioner and Mr. Lachance has a plane to catch. So, I will recognize him next.

M. Lachance: Simplement une question, monsieur le président. Je m'excuse auprès des autres membres du Comité s'ils étaient avant moi.

Je voudrais m'arrêter juste une seconde aux difficultés inhérentes au financement des maisons de commerce comme la vôtre. Un témoin, je pense que c'était à Hamilton, nous indiquait que souvent, le rapport entre le capital investi dans une maison de commerce et le chiffre d'affaires peut-être de 1 à 20 ou de 1 à 25 par opposition à une entreprise manufacturière où il serait de 1 à 7 ou de 1 à 8. Et il indiquait que la difficulté du financement, parce qu'évidemment une maison de commerce fonctionne par le roulement, c'est le roulement qui fait le chiffre d'affaires et qui fait le profit, résidait dans la difficulté d'obtenir des garanties bancaires, puisqu'il n'y a pas de marchandises, souvent, il n'y a pratiquement pas de capital physique. Est-ce que vous avez des suggestions à nous faire sur le type d'aide gouvernementale qui pourrait éventuellement être apportée pour régler ce problème bien particulier des maisons de commerce, à savoir le rapport très élevé entre le capital investi et la nécessité d'avoir un chiffre d'affaires considérable?

M. Heschema: Oui, je vous répondrai tout de suite. J'ai eu une discussion ce matin avec quelqu'un d'Ottawa. Ce monsieur fait des tours mobiles pour les aéroports et il a quelques possibilités dans certains pays, mais son capital est petit. Maintenant, il ne faut pas que nous mélangions la haute technique, les gens qui ont vraiment de la valeur et qui arrivent à vendre avec l'aide du conseil commercial des ambassades et tout ce qui s'ensuit, nous et les autres et celui qui n'a aucune possibilité, qui n'a pas de capital et qui joue à la politique pour avoir un capital, se faire aider et entrer dans un domaine qui n'est pas le sien.

Monsieur, lorsqu'on a une petite industrie, on se ligue avec d'autres plus grands industriels. On leur vend certains produits et ensemble ils peuvent faire de l'exportation plus tard.

Maintenant, pour revenir à ce monsieur-là, il a été très précis: il fait ceci et cela, mais il importe ceci, il achète cela pour faire le package. Oui, nous sommes là pour l'aider; c'est-à-dire, il n'a pas l'argent et il veut y mettre 10 p. 100. D'accord, nous mettons la lettre de garantie tout en gardant entre nos mains la marchandise pour faire la tour. Alors, dans cette tour-là, il y a quelque chose de ITT, quelque chose de Canadian General Electric, quelque chose de Marconi, ce qui fait, une tour qui est poussée par un camion. On l'amène dans le désert là où ils veulent que des avions puissent atterrir sur des terrains provisoires. C'est ce qu'il y a dans cette guerre maintenant entre l'un et l'autre. Ce ne sont pas les aérodromes qui jouent le rôle. Ce sont des aérodromes d'occasion qui jouent le rôle.

[*Translation*]

To export is a luxury Madam. Everyone wants to export, the economy of a country is not based solely on that. The small companies must grow in their own environment.

Le président: Merci, M. Heschema. Nous avons une autre question, mais puisque M. Lachance doit prendre l'avion, je vais le laisser poser sa question.

Mr. Lachance: Just one question Mr. Chairman. I apologize to the other members of the committee for speaking out of turn.

I would like to examine for a moment the financing problem of trading houses like yours. A witness form Hamilton, I believe, pointed out to us that the ratio of sales to capital investment in a trading house can often be as high as 20 to 1 or 25 to 1 compared to 7 to 1 or 8 to 1 for manufacturing companies. He also indicated that the financing problem of trading houses which operate on turnover—the turnover determines the business volume and the profit—relates to the difficulty in obtaining bank financing because there is no collateral, no goods and often no physical assets to speak of. Do you have any suggestions as to the type of government assistance that could solve this special problem of trading houses relative to the very high ratio of sales to capital investment and the necessity of having a high turnover?

Mr. Heschema: Yes, I will answer you right away. I was speaking with someone from Ottawa this morning who makes mobile towers for airports. There is a potential market in certain countries but his capital is small. Now, we must not confuse those who deal in high technology who are able to sell with the help of trade boards, embassies and the rest, with us and the others who have no opportunities, not much capital and who play politics to obtain capital assistance and to enter other fields.

Sir, when you are a small company, you play along with larger companies. You sell them certain products and then later together you can export.

Coming back to the person I was speaking to this morning, he was very specific as to what he is doing, what he is importing and buying to make a package. We are there to help him. He doesn't have the money but he wants to put down 10 percent. We agreed to provide a guarantee for him while retaining possession of the tower materials. Now, this tower includes components from ITT, Canadian General Electric and Marconi. It is a tower that is moved by truck in a desert or anywhere where you want airplanes to land on a temporary airfield. The way wars are fought today, it is the temporary and not the permanent airfields which play a key role.

[*Texte*]

Alors, voilà quelque chose qu'on encourage. Il a beau, lui, aller au gouvernement, il n'a qu'à prendre ce qu'il peut prendre du gouvernement. Mais il y a la partie trading et financing of trading qui est très importante. Mais ce n'est pas le gouvernement qui va aller vendre à M. Untel ou à l'Ayatolla Khomeiny . . .

M. Lachance: Vous n'avez pas répondu à ma question bien précise et peut-être que vous n'avez pas le problème que j'ai soulevé. J'ai parlé des sociétés de commerce elles-même. Est-ce que vous avez des problèmes provenant d'un rapport trop élevé entre votre capital investi et le roulement de votre chiffre d'affaires? Est-ce que cela vous cause des difficultés, soit au niveau bancaire, soit . . .

M. Heschema: Pas pour le moment, mais j'ai passé par cette période. J'ai eu beaucoup de problèmes au début, oui.

M. Lachance: Et à ce moment-là, est-ce que vous auriez pu bénéficier d'une aide gouvernementale ou si vous pensez que c'est à chacun de passer au travers de cette période comme il le peut et que c'est au meilleur de s'en sortir pour ensuite être plus fort?

M. Heschema: Non, je suis d'accord avec vous que celui qui a des fonds mis de côté pour sa production locale ou son commerce local ne doit pas se soucier de ce qui touche l'exportation. Mais il y a ici au moins 400 maisons sérieuses qui regarderaient cela avec beaucoup d'attention et vous avez ici, entre Toronto et Montréal, 86 maisons qui ne font que cela.

M. Lachance: Merci.

Le président: *Thank you*, monsieur Lachance.

M. Lachance: Excusez-moi, mais je dois partir, monsieur le président.

Le président: Oui. *Good luck in St. John's.*

M. Lachance: Espérons que je pourrai atterir à St. John's, malgré le brouillard.

Le président: Monsieur Roy.

M. Roy: Monsieur le président, je vais être très bref; j'aurai des question bien précises.

Premièrement, M. Bonin nous a dit tout à l'heure que la Chambre de commerce de Montréal appuie le mémoire qui sera présenté par l'Association canadienne des manufacturiers. Je ne connais pas le contenu du mémoire, mais pour moi, la Chambre de commerce est un organisme qui représente le secteur commercial et l'autre représente le secteur manufacturier. Je fais une distinction entre les deux organismes. De toute façon, lorsqu'on entendra le mémoire, on en discutera.

Ma question s'adresse à M. Heschema. Vous ne nous avez pas dit quels produits vous expédiez. Ma première question est donc la suivante: quels sont ces produits? Deuxièmement, est-ce que vous pensez que les sociétés de commerce ont poussé pratiquement comme des champignons au cours des 5 dernières années? Combien à votre point de vue, y a-t-il de sociétés de commerce au Québec, et au Canada si vous avez le chiffre? Vous avez parlé tout à l'heure du reflet de la communauté canadienne sur le marché international par nos maisons de commerce. Ne pensez-vous que s'il y a une augmentation assez

[*Traduction*]

This type of product is something we support. He can go to the government and take what he can get from them. However, financing of trading is his major problem and the government is not about to subsidize sales to the Ayatolla Khomeiny or some of these other countries.

Mr. Lachance: You didn't answer my specific question. Perhaps you don't have the problem that I raised. I was referring to trading houses per se, do you have the problem of too high a ratio of sales to capital investment? Does this raise any financing problems?

Mr. Heschema: Not at the moment but I did go through that. I had many problems at the beginning, yes.

Mr. Lachance: At that time, could you have used some government assistance or do you think that it is best for everybody to go through a tough initial period to come out of it stronger?

Mr. Heschema: No, I agree with you that the person who has money set aside for local production or local business should not consider getting into exporting. There are at least 400 establishments which would consider this seriously and 86 of them located between Toronto and Montreal do only that.

Mr. Lachance: Thank you.

The Chairman: Thank you Mr. Lachance

Mr. Lachance: Excuse me but I must leave you now Mr. Chairman.

The Chairman: Yes. *Bonne chance à St-Jean.*

Mr. Lachance: Let's hope that we can land in St. John's despite the fog.

The Chairman: Mr. Roy.

Mr. Roy: Mr. Chairman, I will be very brief. I have some very specific questions.

First, Mr. Bonin said previously that the Montreal Chamber of Commerce supports the brief that will be presented by the Canadian Manufacturers Association. I am not familiar with this brief but, in my view, the Chamber of Commerce is an organization which represents both the business and the manufacturing sectors and I make a distinction between these two organizations. In any event, we will discuss this further when we hear the brief.

I would like to address Mr. Heschema and ask him since he neglected to mention what kind of products he exports: What are these products and do you think that trading companies have mushroomed in the past five years? In your opinion, how many trading companies are there in Quebec and Canada? In view of the considerable increase in the number of trading houses, do you think that some fly-by-night Canadian companies operating in the international market could harm the reputable Canadian companies that strive to provide consistent export services and consistent representation internationally?

[*Text*]

considérable du nombre de maisons de commerce, on pourrait à un moment donné avoir des maisons *fly-by-night* qui, parce qu'elles sont des sociétés de commerce canadiennes et vont scruter tous les marchés internationaux, pourraient tenir peut-être la réputation de sociétés de commerce bien orientées et qui s'efforcent d'assurer un approvisionnement régulier, une représentation régulière à l'échelon international?

Et voici ma dernière question. Que penseriez-vous d'avoir une espèce de permis d'exploitation au niveau des sociétés, tout comme on a une espèce de permis au niveau des manufacturiers? Est-ce que le gouvernement ne devrait pas songer à exiger une espèce de permis pour déterminer ou évaluer le sérieux d'une maison de commerce qui est sur le marché d'exportation, pour protéger la réputation du pays?

M. Heschema: Répondons à la première partie de votre question. C'est plusieurs questions et non pas une.

M. Roy: Oui, des questions précises.

• 1615

M. Heschema: . . . Il nous faudrait toute la nuit pour solutionner ces problèmes parce que ce sont effectivement des problèmes. Tout d'abord, vous avez demandé si, au cours des dix dernières années, les maisons de commerce, surtout les maisons de commerce pour le commerce international, se sont développées avec l'industrie elle-même, quand on parle de produits industriels, au niveau de l'exportation.

Or, ce que nous avons vu au cours des vingt dernières années, c'est que l'industrie s'attelait à la tâche, à la tâche primoridale, la plus importante, de remplacer les importations de l'étranger par un produit local *Buy Quebec, Buy Canada.*

Ceci n'encourage pas une maison de commerce à l'étranger parce qu'il y avait très peu de produits pour l'exportation. Je m'explique. Lorsque nous allions au Brésil ou en Argentine, on nous demandait par exemple des *lifting equipment* d'un certain tonnage. Le maximum que nous avions ici, c'est indiqué quelque part ici, dans les modèles transportables, ce n'était pas plus de 20 tonnes.

Je vais aller un peu dans la technique, mais en fait ce n'est pas de la technique, c'est simplement l'approche du marketing. On le disait nous, parce que nous sommes affiliés à des maisons internationales qui ne nous permettent pas d'utiliser leurs machines. Or, à ce moment, la maison de commerce fait un rapport et se plaint.

Oui, ils savent ça, au ministère de l'Industrie et du Commerce! On parle de Massey-Ferguson, de tous problèmes qu'ils ont aujourd'hui. Ils ont mérité ces problèmes parce qu'ils sont arrivés à convaincre des gens de faire des études pour prouver qu'une industrie de tracteurs agricoles au Canada ne pouvait pas réussir. J'ai lu moi-même ce rapport. Il était fabriqué de toutes pièces. On a importé ici des tracteurs roumains ou russes au Canada. Lorsqu'on voulait des Massey-Ferguson, il fallait aller les chercher à Covent Garden, en Grande-Bretagne, ou aux États-Unis, parce que les intérêts primordiaux de ce groupe passaient d'abord par Massey-Ferguson de Grande-Bretagne du Maine, aux États-Unis.

[*Translation*]

And my last question is: What would you think of a kind of operating licence for trading houses like the type of licence required of manufacturers? Do you think that, to protect the reputation of Canada, the government should consider requiring a licence to identify or qualify serious traders in the export market?

Mr. Heschema: Let me answer the first part of your question or shall I say your first question because you had many.

Mr. Roy: Yes, specific questions.

Mr. Heschema: It would take all night to solve these problems because they are definitely problems. In answer to your first question, during the past ten years, trading houses, and especially trading houses engaged in international trade, have developed along with industry as far as the export of industrial goods is concerned.

In the past twenty years, industry has tackled the major task of replacing imports with Canadian-made products.

This did not encourage foreign trading houses because there were very few products for export. Let me explain. Brazil or Argentina, for example, asked us for lifting equipment of a certain size. The largest units we had, as shown here under mobile units, were 20 tons.

I may get a bit technical here but it is not really technical, it is simply a marketing approach. The equipment manufacturers would tell us that they have no access to the machines made by their international affiliates.

So, the trading house would complain to the government about this but Industry, Trade and Commerce is aware of the situation. Take Massey-Ferguson and all its problems today. The company deserves these problems because it was able to convince people to make a study to prove that a farm equipment industry cannot succeed in Canada. I have read the report. It is fabricated. Canadians have imported Romanian and Russian tractors and when they wanted Massey-Ferguson tractors, they had to get them from Covent garden in Great Britain or from the United States because the prime interest of this group was to provide work for Massey-Ferguson U.K. or Maine, U.S.

[*Texte*]

Il est arrivé que, maintenant, nous fabriquons . . . Monsieur, ici, vous savez ce que nous fabriquons? Des *rice combines*. Croyez-le ou non! Nous sommes le plus gros producteur de *rice combines machines*. C'est le Canada qui les produit. Est-ce que nous avons du riz ici au Canada? Moi, je n'ai pas trouvé de riz. J'ai été d'un océan à l'autre et je n'ai pas trouvé de riz.

Il n'y a pas de *fly by night*. Le *fly by night* est décedé tout de suite au Canada. On peut tromper quelqu'un une fois, mais on ne peut pas le tromper deux fois. Deuxièmement, qui est le *fly by night*? Il doit être, soit l'agent d'un manufacturier, soit un acheteur auprès d'un manufacturier étranger, ou il doit prétendre être le représentant d'un acheteur étranger. Qui est-ce qui a handicapé ces gens-là, qui les a rendus infirmes? Les maisons de commerce, je vais vous le dire tout de suite. La tradition, monsieur, du Canada voulait que toutes ces grandes maisons soient des filiales à Londres ou à New York, ou à Genève ou à Bruxelles où ils ont leur propre maison. Parce que s'ils veulent prendre leur retraite, why not retire in Brussels or Geneva, or some other place? alors, voilà ce qui se passe, monsieur. Ils n'encouragent pas les maisons de commerce canadiennes. Lorsqu'un monsieur Tartempion veut aider l'industrie, il leur dit: «mais allez, allez en Autriche, à Vienne. Vous avez là-bas toutes les grandes maisons d'exportations». Il réalise qu'il y a autour de lui des éléments qui sont venus d'un peu partout et qui ont une chose en commun, c'est leur talent ou la matière grise qu'ils ont.

Alors, je vous dirai en toute franchise: Oui, il y a eu un développement, mais ce développement est en proportion du développement du surplus pour l'exportation. Nous n'avons pas de surplus à l'exportation dans le domaine de l'électronique, dans le domaine du *lifting equipment*, parce que nos grands patrons, ceux qui contrôlaient et qui continuent de contrôler notre industrie, ne le permettent pas.

Monsieur, vous savez qu'ici, une maison québécoise a acheté une très grande maison canadienne. Elle est arrivée à faire ce coup de force à une seule condition. Elle n'a pas le droit d'employer la marque distinctive de cette compagnie-là. Mais alors, cela la tue sur les marchés internationaux. Pourquoi? Parce qu'ils vendent 200 millions de dollars au Canada alors qu'ils vendent 11 millions de dollars à l'étranger avec des marques come ça. Parce qu'ils peuvent faire 800 millions de dollars à l'étranger et 200 millions de dollars au Canada avec les mêmes usines qui travaillent un quart au lieu de travailler quatre quarts de travail, monsieur. Voilà où nous sommes et ce n'est pas un projet de loi, et ce n'est pas une société de la Couronne qui va aider l'exportation . . . On veut dire qu'il y a beaucoup de surplus à exporter. Et il n'y a pas suffisamment de maisons de commerce. C,est pour cela qu'il y a une compagnie de la Couronne pour faire ce que les individus ne peuvent pas faire. Or, ce n'est pas le cas!

• 1620

The Chairman: Mr. Roy has another question?

M. Roy: Non, je pense que M. Heschema a répondu en partie mes questions; mais lorsque j'ai dit . . .

M. Heschema: Je m'excuse, on m'a arrêté.

[*Traduction*]

You will not believe this, but now we are manufacturing rice combines! Canada is the largest producer of rice combine machines. Do we grow any rice in Canada? I have travelled from coast to coast and I haven't seen any rice. There are no fly-by-night trading houses in Canada. They would be spotted right away. You can fool someone once but not twice.

Furthermore, who are these fly-by-nights? They would have to be a manufacturer's representative, a buyer from a foreign manufacturer or someone pretending to be the representative of a foreign buyer. who has handicapped or crippled these people? I can tell you right away that it is the big trading houses. The tradition in Canada is for the big trading companies to have subsidiaries in London, New York, Geneva or Brussels because they want to be able to retire there. *Pourquoi ne pas prendre sa retraite à Bruxelles ou à Genève?* This is what happens sir, they do not encourage Canadian trading houses. Industrialists are advised to go to Austria or Vienna where all the big export houses are and where all the talent is.

I will tell you frankly that there has been some development but it has been proportional to the development of the export surplus. There is no export surplus in the electronic field or in the field of lifting equipment because the big bosses, those who control the industry, do not permit it.

Do you know, sir, that a Quebec company has succeeded in purchasing a very big Canadian company. It did so, however, by agreeing not to use the company's brand name. But this is killing it in the international market. Why? Because they sell $200 million in Canada and $11 million in other countries under these brands. Because they can make $800 million in other countries and $200 million in Canada with the same plants working one shift instead of around the clock. This is how it is sir and no Bill or Crown corporation will help the export situation. You want to say that there is much surplus to export and not enough trading houses and that is why we need a Crown corporation to do what individuals cannot do. But this is not the case!

Le président: Vous avez une autre question M. Roy?

Mr. Roy: No, I think that Mr. Hechema answered part of my questions but when I said . . .

Mr. Heschema: I'm sorry, I was interrupted.

[*Text*]

M. Roy: . . . que certaines sociétés ont des bureaux et d'autres les ont dans leurs poches! . . .

M. Heschema: Et puis ils font des pertes.

M. Roy: C'est cela.

M. Heschema: Parce que M. Tartempion veut vivre à Genève . . .

M. Roy: Serait-il trop indiscret de vous demander quels sont vos investissements pour, justement, aller sur les marchés d'exportation?

M. Heschema: Monsieur, je suis banquier de carrière; j'ai été président d'associations de banques d'un pays déterminé, j'ai été président de la Bourse des valeurs, de ce pays, je connais tous les banquiers à travers le monde. Alors, lorsque j'ai un projet, je le présente d'une façon acceptable pour les banques. Et à ce moment-là, je suis *on the safe side.* Nous n'avons pas eu de problèmes de financement jusqu'à présent; nous jouissons de liquidités très bonnes par rapport à notre chiffre d'affaires, et les banques en général cherchent à nous être utiles. Et je crois qu'au Canada, nous avons une infrastructure extraordinaire. Qu'on n'essaie pas d'enlever de cette infrastructure un élément qui n'est pas cancéreux, c'est un élément de bien, et c'est un élément qui forme notre jeunesse. Nous sommes là 5 ans, 7 ans, 8 ans et demain qui sait, un avion peut tomber etc . . . Mais ce sont les jeunes qui vont continuer, et ils doivent apprendre le commerce international . . . et non pas avec le gouvernement.

The Chairman: No further questions? Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: In just a minute, what can we do to assist the small medium-size manufacturer to get into the export areas?

Mr. Heschema: Did they ask you to assist them? They are fantastically well assisted in the three level of governments. They just look at it and listen to the specialist—your specialist and others—who know about this because, as a matter of fact, I have encouraged three consultant engineers to come and form something with me where they can indicate to those manufacturers how they can get subsidies from the government.

Secondly, if the marketing is good and what they produce is good, they can go to . . . You change the mentality of the banks the first thing, then the priority of the banks finance export. You know, until now, the banks in the City of London had a uniform rate of 5 per cent—I think 5⅜—why, on the other side, 17⅜ or 18⅜ is the rate—just for export. And when you ask: why do you do this? You are not getting the difference from the government like here. And they said: this is our national contribution, sir. They answer this—our national contribution. They have enough profit; they can make up for the difference by subsidizing export themselves. Here, if you tell them about extra I remember, 18 years ago they looked at me and they laughed. And they said, what is worrying you? You have $500,000—at that time, 1962 or 1963—we gave you $500,000 but $500,000 is not one shipment. At the time it was cars, knocked down and you do not know what. Nobody wanted to finance them, because knocked-down cars, the bank

[*Translation*]

Mr. Roy: . . . that some companies have offices and others have them in their pockets!

Mr. Heschema: And they have losses.

Mr. Roy: Right.

Mr. Heschema: Because Mr. so-and-so wants to live in Geneva . . .

Mr. Roy: Would it be indiscreet of me to ask what your investments are that enable you to operate in the export markets?

Mr. Heschema: Sir, I am a banker by profession. I was chairman of a banking association in a foreign country. I was president of the Stock Exchange in that country. I know bankers around the world. When I have a project, I know how to play it safe and present it in a way that is acceptable to the banks. We have not had any financing problems to date. We have very good liquid assets in relation to our business volume and the banks are generally eager to help us. I think that we have an extraordinary infrastructure in Canada. Try to remove this infrastructure, which is not diseased but a beneficial element which keeps us young . . . One can be in business 5, 7 or 8 years and fall on his back the next day, but the young people will carry on. They must learn the business of international trade but not through the government.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Cela prendra seulement une minute. Que pouvons-nous faire pour aider les petites et moyennes entreprises à aller sur les marchés d'exportation?

M. Heschema: Est-ce qu'elles vous ont demandé de les aider? Elles reçoivent une aide formidable des trois niveaux de gouvernement. Elles ne font que regarder et écouter les experts—vos experts et d'autres. Je le sais parce que j'ai invité trois ingénieurs-conseils à se joindre à moi pour qu'ils puissent informer les manufacturiers des subventions disponibles du gouvernement.

De plus, si elles ont un bon produit avec un bon programme de mise en marché, elles peuvent toujours aller voir les banques. Vous pourriez commencer par changer la mentalité des banques et puis leur priorité qui n'est pas de financer les exportations. Savez-vous que les banques de Londres offrent un taux d'intérêt uniforme de 5 ou 5⅜ p. 100 sur prêts pour l'exportation tandis que nous, de notre côté, nous avons un taux de 17⅜ ou 18⅜ p. 100? Et lorsqu'on leur demande pourquoi ils font cela puisqu'ils ne reçoivent pas la différence du gouvernement comme ici, ils répondent que c'est leur contribution à leur pays, qu'ils font assez de profits et qu'ils peuvent combler la différence en subventionnant les exportations eux-mêmes. Ici, si vous parlez aux banques de quelque chose de plus, ils se moquent de vous comme ils se sont moqués de moi il y a 18 ans de cela. Ils m'ont dit en 1962-63: «Vous n'avez pas à vous inquiéter, vous avez $500,000, on vous a donné $500,000.» Mais, $500,000, ne représente pas une seule

[*Texte*]

said, what am I going to do with this chit of spare parts if the buyer would not pay, and so on.

Yes, sir, it is important to look at this from several corners, and not just the corner of helping. Did they ask: How many represented petitions that they are not financed properly? Only those parasites who want to get government money at any account and spending and buying a car for $40,000 or $35,000. I was taken by one or two of them so doubt about it, because this is the risk of the business. But that is what they do sir. They are dressed very well. They have cars and so on, and they can influence their deputy, their senators, and so on. I think that you are doing very, very well in Ottawa.

Mr. Cardiff: What are you exporting?

Mr. Heschema: I am exporting raw materials, manufactured goods; I am exporting special manufactured goods, $30 million last year of manufactured goods. But as I said, manufactured goods in Canada are limited. I talked about bolts and nuts. I am talking about wringer washers. We are the largest exporter of home appliances; that is why I talked about home appliances. Also systems and telecommunications, radio in the Arab countries, their system of telecommunication in their ships and in the embassies, and all sorts of things that are sometimes confidential, and so on.

• 1625

Mr. Cardiff: You are selling the installation as well as the product.

Mr. Heschema: Yes, installation systems, and so on. We have a telecommunications department but we use Canadian components very little because, definitely, they like to have their own say, and they do not give them the most advanced thing sometimes.

Mr. Cardiff: Fine, thank you.

Mr. Heschema: The group we are dealing with in Germany is owned by the Federal Government of Germany and they are not surprised to see that they are managed by a firm at Place Ville Marie in Montreal, with somebody who is not German.

Mr. Cardiff: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Heschema. The Chairman has a short question for Mr. Bonin. Some witnesses told this committee to look into existing structures and use those structures to increase our exports. One such structure that was mentioned was the Chamber of Commerce. I wonder if you could share a little of your expertise with us. Could your structure be used, for example, to increase our exports? You are doing a lot in this area now, but we are talking about increasing it quite dramatically.

[*Traduction*]

expédition. Dans ce temps-là, je voulais vendre des autos démontées et personne ne voulait me financer parce que comme le gérant de banque m'a dit: «Qu'est-ce que nous allons faire avec ce billet pour pièces de rechange si l'acheteur ne paye pas, etc.»

Oui, monsieur, il est important d'étudier ce problème sous différents points de vue et non seulement du point de vue d'assistance. Combien vous ont dit qu'ils ne reçoivent pas le financement approprié? Seuls les parasites qui veulent de l'argent du gouvernement à tout prix et qui dépensent $35,000 ou $40,000 pour une auto. Je me suis déjà fait prendre par quelques-uns d'eux, c'est le risque que l'on court dans notre métier. C'est ce qu'ils font vous savez. Ils sont très bien habillés. Ils ont des autos, etc. et ils peuvent influencer leur député, leur sénateur, etc. Je crois que vous êtes très très bien à Ottawa.

M. Cardiff: Quels produits exportez-vous?

M. Heschema: Nous exportons des matières premières et certains produits manufacturés. Nous avons exporté pour $30 millions de produits manufacturés l'année dernière. Cependant, comme je l'ai dit tantôt, les produits manufacturés sont limités au Canada. J'ai mentionné des écrous et boulons, nous exportons aussi des machines à laver. Nous sommes les plus grands exportateurs d'appareils domestiques; c'est pourquoi j'ai parlé d'appareils domestiques. Nous exportons aussi des systèmes de télécommunication, des appareils de radio, des systèmes de télécommunication aux pays arabes pour leurs navires et leurs ambassades et d'autres choses parfois confidentielles, etc.

M. Cardiff: Vendez-vous l'installation de même que le produit?

M. Heschema: Oui, nous installons des systèmes, etc. Nous avons un service de télécommunication mais nous n'utilisons que très peu de pièces canadiennes parce qu'ils aiment à prendre ces décisions et ils ne choisissent pas toujours les plus avancées.

M. Cardiff: Merci.

M. Heschema: Nous faisons affaire avec un groupe en Allemagne qui appartient au gouvernement fédéral de l'Allemagne et ils ne sont pas surpris de voir que leur contrat est administré par une entreprise située à la Place Ville-Marie et par quelqu'un qui n'est pas allemand.

M. Cardiff: Merci.

Le président: Merci monsieur Heschema. J'aurais une courte question pour M. Bonin. Certains témoins ont suggéré à notre comité de regarder les structures actuelles et d'utiliser ces mêmes structures pour augmenter nos exportations. Une des structures qui furent mentionnées est la Chambre de commerce. Est-ce que vous pourriez partager votre expertise avec nous et nous dire si votre structure pourrait être utilisée pour, par exemple, augmenter nos exportations? Nous savons que vous êtes très actifs dans ce domaine présentement mais nous parlons ici d'une augmentation remarquable de vos activités.

[*Text*]

M. Bonin: La Chambre de commerce du district de Montréal, par l'entremise de bénévoles, de volontaires essentiellement, rend un service à la communauté des affaires de la région de Montréal. Les bénévoles sont des gens qui travaillent dans le cadre de comités. Nous avons un comité, à la Chambre de commerce, export-import, import-export, présidé par M. Paul Gérin-Lajoie, et ce comité entre autres, a pour fonction de permettre le contact entre gens d'affaires de la région de Montréal et gens d'affaires de l'étranger. Évidemment, compte tenu de la structure actuelle, de la structure juridique des chambres de commerce au Canada, il y a bien entendu une limite à ce que nous pouvons contribuer, mis à part le bénévolat qui lui, bien sûr, continue. Par cela, on entend le problème, bien entendu, du financement de toute activité qui va au-delà des contributions volontaires des membres de la Chambre de commerce. Ceux qui connaissent la Chambre de commerce, chez nous, savent la limite de ce que peut donner entre autres la permanence, compte tenu des fonds, des revenus de la Chambre de commerce, et particulièrement de celle de Montréal et des autres chambres de commerce locales ou régionales au Canada. Cette contribution-là pour répondre à la question, est une contribution qui est à la mesure de l'intérêt que nous avons pu créer chez les membres pour utiliser la chambre comme place d'échanges; *Mutual Benefit Organization.* Mais avec les limites . . .

The Chairman: Mr. Heschema, in the opening of your brief you said that the trading house in Canada is the story of people of exceptional skills in the field of international trade, who live and conduct their business with an unusual vision. I think I speak on behalf of the whole committee when I say that in Montreal today we met such people; people with exceptional skills; people with unusual vision, and I think the job of this committee is to collect these exceptional skills, collect these visions, put them together and hopefully we can come up with recommendations that will help and benefit all Canadians. Thank you very much for appearing before us.

Mr. Heschema: Thank you, sir.

[*Translation*]

Mr. Bonin: The Chamber of Commerce of the District of Montreal provides services to the business community of the Montreal area mostly through the intermediary of volunteers who work in committees. We have an export-import or import-export committee headed by Mr. Paul Gérin-Lajoie, which, among other things, provides opportunities for contact between businessmen in the Montreal region and other countries. Obviously, the present structure, the legal structure of the chambers of commerce in Canada places a limitation on what we can contribute, which does not apply to our volunteer work which of course continues. I am referring to the problem of financing our activities which exceeds the voluntary contributions of the members of the Chamber of Commerce. Those who are familiar with the Chamber of Commerce know the limit of our funding, our income in local and regional chambers of commerce and especially in Montreal. Our contribution, to answer your question, is tied directly to the interest we are able to raise among our members to use the Chamber of Commerce as a mutual benefit organization. But with limitations.

Le président: Monsieur Heschema, vous disiez au début de votre mémoire que les maisons de commerce au Canada sont l'histoire de gens qui sont exceptionnellement doués dans le domaine du commerce international et qui vivent et mènent leurs affaires avec une vision spéciale. Je crois que je parle au nom de tout le comité lorsque je dis que nous avons rencontré de tels gens aujourd'hui à Montréal. Des gens exceptionnellement doués et des gens avec une vision spéciale. Je crois que la tâche de ce comité est de recueillir ces habilités exceptionnelles et ces visions spéciales et de les fondre ensemble dans l'espoir d'arriver à des recommandations qui aideront tous les canadiens. Merci beaucoup d'être apparu devant nous aujourd'hui.

M. Heschema: Merci monsieur.

WITNESSES—TÉMOINS

From Hydro-Quebec International:

Mr. Guy Monty, President and Chief Executive Officer.

From Petron International Trade Co. Ltd.:

Mr. Pierre T. K. Li, Managing Director.

From Agrodev Canada Inc.:

Mr. Paul Gérin-Lajoie, President.

From Chambre de Commerce du District de Montréal:

Mr. Henri Heschema, President of INTRAFINA Ltd., Director General;

Mr. Michel F. Bonin, Deputy Director General.

De Hydro-Québec International:

M. Guy Monty, président et directeur exécutif.

De Petron International Trade Co. Ltd.:

M. Pierre T. K. Li, directeur de la gestion.

De Agrodev Canada Inc.:

M. Paul Gérin-Lajoie, président.

De la Chambre de Commerce du District de Montréal:

M. Henri Heschema, président de INTRAFINA Ltd., directeur général;

M. Michel F. Bonin, sous-directeur général.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 19

Thursday, October 9, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 19

Le jeudi 9 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING;

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la trente-deuxième législature, 1980

29305—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, OCTOBER 9, 1980
(39)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met in Halifax at 3:17 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Thomson.

Witnesses: From the Province of Nova Scotia, Department of Development: Mr. David C. MacKinnon, Director, Planning and Economics Branch; Mr. Geoff Lewis, Manager, Market Planning. *From Britex Ltd.:* Mr. David A. Graham, Vice-President, Sales.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Messrs. MacKinnon and Lewis made opening statements and answered questions. The witnesses withdrew.

Mr. Graham made an opening statement and answered questions.

At 5:20 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 9 OCTOBRE 1980
(39)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 17 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Témoins: De la province de la Nouvelle-Écosse, ministère de l'Expansion économique: M. David C. MacKinnon, directeur, Direction de la planification et de l'économique; M. Geoff Lewis, directeur, Planification des marchés. *De Britex Ltd.:* M. David A. Graham, vice-président des ventes.

Aussi présents: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

MM. MacKinnon et Lewis font des déclarations préliminaires et répondent aux questions. Les témoins se retirent.

M. Graham fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 17 h 20, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Thursday, October 9, 1980

• 1515

[*Text*]

The Chairman: Ladies and Gentlemen, the Special Committee of the House of Commons on a National Trading Corporation is resuming, this afternoon, in Halifax, its regional public hearings in eastern Canada, according to the terms of reference of the House of Commons, of June 12th, 1980.

The committee has been asked by Parliament to examine ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance, to describe the functions that should be undertaken and the form that such a corporation should take, and, more specifically, to consider means to assisting small and medium-sized Canadian businesses to expand their export markets.

Now, I want to say, at the outset, that the committee has no pre-conceived idea that Canada needs a national trading corporation.

We have had public hearings in Ottawa. We have visited Washington and New York, taking a look at their export legislation. Two of our members travelled to China and Singapore, and for two weeks, now, we have been holding hearings across Canada, starting with Vancouver, and working our way across Canada. Today is the conclusion of our regional hearings. So we are very pleased to be, here, in eastern Canada.

This morning we heard, in private, from about fifteen different companies, and we were very impressed with the ideas that these people shared with us, and we are very pleased, this afternoon, to have representatives from the Department of Development, Province of Nova Scotia. On my immediate right is David MacKinnon, Director of Flanning and Economics, and then, Geoff Lewis, Manager of Market Planning. But, as I mentioned, gentlemen, we have no pre-conceived idea that the present government wants to form a corporation or anything like that. Our task is to hear from provincial representatives, multi-nationals, medium-sized companies, small companies, individual Canadians, and it is hoped that the input that we gather, from across Canada, coast to coast, will help the committee come up with some sort of solutions and ideas to help Canada increase its export.

With that preamble, gentlemen, I will turn it over to you.

Mr. D. MacKinnon (Director, Planning & Economic Branch, Department of Development, Province of Nova Scotia): Thank you very much, Mr. Chairman, and thank you, particularly, for the opportunity to speak to the Parliamentary taskforce on the National Trading Corporation.

The invitation that we received, sought our views on ways and means of stimulating Canada's export trade generally and on the possible establishment of a national trading corporation, in particular, and the presentation, which we will show on the slides in a few minutes, is geared to those two objectives.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 9 octobre 1980

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, le Comité spécial de la Chambre des communes sur une Société nationale du commerce reprend cet après-midi à Halifax ses audiences publiques régionales dans l'est du Canada conformément au mandat de la Chambre des communes daté du 12 juin 1980.

Le Parlement a demandé au comité d'étudier les moyens que pourrait employer une Société nationale du commerce pour améliorer les exportations du Canada, de décrire ses fonctions et la forme qu'elle aurait, et d'étudier également les moyens d'aider les petites et moyennes entreprises canadiennes à faciliter l'expansion de leurs exportations.

J'aimerais préciser avant toute chose que ce comité n'a pas d'idées préconçues selon lesquelles le Canada a besoin d'une Société nationale du Commerce.

Nous avons tenu des audiences publiques à Ottawa, nous nous sommes rendus à Washington et à New York et avons étudié leur législation en matière d'exportations. Deux de nos membres sont allés en Chine et à Singapour, et depuis deux semaines maintenant nous tenons des audiences à travers le pays, depuis Vancouver en nous déplaçant vers l'est du pays. Nos audiences régionales prennent fin aujourd'hui. Nous sommes heureux d'être ici dans l'est du Canada.

Nous avons entendu ce matin en privé environ quinze compagnies différentes, et nous avons été très impressionnés par les idées qu'elles partagent avec nous. Nous sommes heureux cet après-midi d'avoir des représentants du ministère du Développement de la province de la Nouvelle-Écosse. A ma droite se trouvent David MacKinnon, Directeur de la Planification et de l'Économie, et Geoff Lewis, Directeur de la Planification du marché. J'aimerais préciser de nouveau, messieurs, que nous n'avons aucune idée préconçue selon laquelle l'actuel gouvernement désire créer une Société nationale du commerce ou quelque chose de ce genre. Notre tâche se borne à écouter les témoignages de représentants provinciaux, de multinationales, de petites et moyennes entreprises, de particuliers; nous espérons ainsi que tous les points de vue que nous aurons recueillis à travers le pays d'une côte à l'autre, permettront au comité de formuler des solutions dans le but de permettre au Canada d'augmenter ses exportations.

Messieurs, vous avez la parole.

M. D. MacKinnon (directeur, Direction de la Planification et de l'Économie, ministère du Développement, province de la Nouvelle-Écosse): Merci beaucoup, M. le président, et merci tout spécialement pour la possibilité que vous me donnez de parler devant le Groupe de travail parlementaire sur une Société nationale du commerce.

L'invitation que nous avons reçue nous demandait d'exprimer nos points de vue sur les moyens de stimuler les exportations en général au Canada et sur la possibilité de créer une Société nationale du commerce. Le diaporama que nous allons vous montrer dans quelques instants porte sur ces deux points.

[*Texte*]

We review the province's current export situation in terms of volume of trade, the kind of products that we trade in, in this province, and the markets in which they are traded. Then we will move on to some of the considerations that govern and that we think are relevant to the subject that this committee, or this taskforce, is reviewing.

However, before I move into the presentation, I would like to summarize some of the relevant provisions of a green paper that the Government of Nova Scotia released earlier this spring. Some of the provisions in it, I think bear on how the province sees its trading opportunities, now, and the mechanisms necessary to achieve them.

We are very concerned about the international trading environment in the 80's and what it means to this province, particularly the growth of the under-developed, the less developed countries as many of them, Singapore, Taiwan—perhaps ten to fifteen countries—are showing dramatic growth in terms of their manufacture and presence in world markets.

We see them as having a very substantial labour-cost advantage in many products, relative to the similar products produced in this province, and we anticipate a generally much trickier, more difficult trading environment for many of the commodities and manufactured products that we have produced in this province.

• 1520

The green paper describes some of those considerations, in detail, and it also suggests for public consideration some of the ideas that the government and the private-sector partners, in producing the green paper, wish to put forward for public consideration. And these have included a variety of co-operatives and consortia some of which may deal with export trade and some of which deal with closely-related matters such as licencing, technology transfer and so on. We are currently in the process of soliciting public responses to the green paper and we are well down the path in terms of follow-on documents which delineate some of the governments intentions more clearly. But I hope that the committee will find that document helpful in its deliberations particularly those portions of it which deal with international trade, generally, and with the kind of mechanisms that the Government of Nova Scotia is considering as a response to those conditions.

It is probably fair to say, though, that, notwithstanding our concern for the general trading environment of the 1980's, we do have reasonably optimistic hopes for this province's performance. In the first quarter of this year exports from the Province of Nova Scotia, foreign exports, were up 34 per cent over the corresponding quarter of last year. In general, also, we have increasingly-positive views about our current manufacturing competitiveness in manufacturing sectors which are increasingly important to us. So we think, from what we can see, despite the challenging international climate, the opportunities are there and I think, in the green paper, and in the later documents perhaps you could see some of the ideas that have been developed to handle them. With no further adieu perhaps I will move into the first part of the presentation which outlines our current export performance and, then, Mr. Lewis will discuss, in detail, the kinds of considerations which we think bear on the concept of a national trading corporation.

[*Traduction*]

Nous nous sommes penchés sur la situation actuelle en matière d'exportations dans la province en terme de volume, de genre de produits que nous exportons et sur les marchés que nous touchons. Nous passerons ensuite à certaines considérations qui d'après nous portent sur le sujet que le présent comité étudie.

Avant de passer à la projection, j'aimerais résumer certains des faits saillants d'un livre vert que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a publié au printemps dernier. Certaines des dispositions de ce livre vert portent sur les possibilités d'échanges commerciaux et les mécanismes nécessaires pour y arriver.

Nous sommes extrêmement préoccupés par l'environnement commercial des années 1980 et ce qu'il signifie pour cette province, particulièrement la croissance des pays sous-développés et moins développés du fait qu'un grand nombre d'entre eux, Singapour, Taiwan, etc., peut-être dix à quinze pays, ont des taux exceptionnels.

Leurs frais de main-d'œuvre étant très faibles, ces pays ont un énorme avantage sur nous lorsqu'ils fabriquent de nombreux produits, par rapport à des produits semblables fabriqués dans cette province, et nous nous attendons donc à un environnement commercial beaucoup plus difficile pour de nombreux produits fabriqués dans notre province.

Le livre vert fait état de certaines de ces considérations en détail et soumet d'autre part à l'étude du public certaines des idées que le gouvernement et ses partenaires du secteur privé désirent avancer. Il s'agit entre autres de coopératives et de consortiums dont certains s'occuperaient d'exportations et d'autres des questions connexes, notamment les transferts technologiques, les licences, etc. Nous sommes sur le point de solliciter les réponses du public au livre vert et nous avons déjà pas mal de documents qui délimitent certaines des intentions du gouvernement. J'espère que ce comité trouvera ce document utile dans ses délibérations et tout particulièrement les parties qui traitent du commerce international et des mécanismes que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse envisage à cette fin.

Il serait juste de dire que, nonobstant nos préoccupations pour l'environnement commercial en général des années 1980, nous sommes optimistes à propos du rendement de cette province. Au cours du premier trimestre de cette année, les exportations de la province de la Nouvelle-Écosse, les exportations vers l'étranger, ont augmenté de 34 pour 100 par rapport au trimestre correspondant de l'année dernière. Nous sommes également optimistes à propos de notre position concurrentielle dans les secteurs de la fabrication qui sont de plus en plus importants pour nous. Ainsi, malgré le climat international peu favorable, nous avons les possibilités nécessaires pour réussir comme nous l'avons indiqué dans le livre vert et dans les autres documents. J'aimerais passer maintenant à la première partie de ma présentation qui porte sur nos exportations actuelles, puis M. Lewis abordera en détail les considérations qui touchent le concept d'une Société nationale du commerce.

[*Text*]

First of all, I should say that many of our remarks, on the concept of a national trading corporation, really have not received any extensive discussion with our government because of the relatively short time involved. However, we are really not talking—and I know you do not want that—in terms of an official, definitive policy. Our views, I think, are exploratory in nature really and of an exploratory nature only.

In terms of the importance of trade in this province and its provincial economy—and I will show you statistics in just a moment—trade is considerably greater in Nova Scotia than in some other provinces but perhaps not as great as it is in Canada as a whole and I will come back to that in a moment. But, now, our annual export trade is worth approximately one billion which is about 15 per cent of the province's gross provincial product. Resource base sectors, as I am sure you probably learned from your discussions this morning, produce a very considerable proportion of these exports where the small and medium-sized domestic manufacturers have a really, only a modest export role and that, from our point of view, is a problem.

It is interesting to note, in addition, that, in the area of finished products, we do export a much higher percentage of our total manufacturing than Ontario does as an example, or Canada as a whole does. The United States is our largest market and we expect that to continue to be a case in the foreseeable future.

In terms of provincial export programs, in general, rather than sort of coming in on an all embracing set up programs we try to fill gaps or supplement gaps in the existing federal program structure aimed at export promotion.

• 1525

In greater detail, this chart shows exports as a percentage of the gross domestic product, in market prices, in 1979, for Nova Scotia and for Canada. You can see that really there is a substantial difference in the shares of the province and of the country. In terms of recent growth, in the last ten or twelve years, this chart, which is in current dollars—so in a sense it is a grossly—exaggerated upward climb—shows the way in which our value of foreign exports has been increasing. In this block, here, we have a particularly-sharp upward climb, perhaps reflecting the devaluation and the changing value of the Canadian dollar two or three years ago. And all of our current evidence is that, if anything, so far this year, as I mentioned, that climb is continuing at quite a rapid pace.

In terms of the commodities, which this province exports, or the products I should say, this is what the mix looks like. Fish and fish products are a very large portion of our total and there is a significant move for upgrading those resources in terms of the kind of product mix and the kind of packaging that's done of them before they are exported. Transportation equipment is also very large. There is railway equipment and some small manufacturers ship specialized products such as ambulances, and so on. Paper and paper board vitally important, especially when you link it with wood pulp, both as forestry resources. And again, while our present trends are

[*Translation*]

J'aimerais tout d'abord dire que nos observations sur le concept d'une Société nationale du commerce n'ont pas fait l'objet de discussions exhaustives avec notre gouvernement en raison du peu de temps imparti. Cependant, nous ne parlons pas vraiment de politique définitive et officielle. Nous ne faisons qu'examiner la situation.

Comme vous vous en apercevrez d'après les statistiques que je vous montrerai dans un instant, le commerce est beaucoup plus important en Nouvelle-Écosse que dans d'autres provinces, mais peut-être pas autant qu'il l'est au Canada en général et je reviendrai sur ce point un peu plus tard. Nos exportations annuelles se montent à environ un milliard de dollars, soit quelque 15 p. 100 du produit provincial brut de la Nouvelle-Écosse. Les secteurs du domaine des ressources, et je suis certain que vous l'avez appris ce matin, produisent un énorme pourcentage de ces exportations alors que les petits et moyens fabricants ne jouent qu'un rôle modeste et à notre avis il s'agit là d'un problème.

Il est intéressant de noter que dans le domaine des produits finis, nous exportons un pourcentage beaucoup plus élevé de notre fabrication totale que le fait l'Ontario par exemple, ou le Canada dans son ensemble. Les États-Unis représentent notre marché le plus grand et il en sera de même à l'avenir.

En ce qui concerne les programmes d'exportations provinciaux en général, plutôt que de recouper des programmes déjà en place, nous essayons de combler les programmes inexistants au niveau fédéral.

Ce graphique fait apparaître le pourcentage des exportations par rapport aux produits intérieurs bruts en 1979 pour la Nouvelle-Écosse et pour le Canada. Vous pouvez vous rendre compte qu'il existe une énorme différence entre les parts de la province et celles du pays dans son ensemble. Au cours des dix ou douze dernières années, en ce qui concerne notre croissance récente, ce graphique, qui est en dollars actuels et qui donc exagère énormément l'augmentation indiquée, démontre comment nos exportations ont augmenté. Dans cette case ici, nous constatons une augmentation très nette, faisant peut-être ressortir la dévaluation du dollar canadien il y a deux ou trois ans. Tout porte à croire pour le moment cette année comme je l'ai déjà indiqué, que cette tendance à la hausse se continue à un rythme plutôt rapide.

A propos des marchandises que cette province exporte, je devrais plutôt dire des produits, voici quelques explications. Les poissons et les produits dérivés du poisson représentent une très grosse proportion de notre total et il existe une forte tendance pour améliorer ce genre de produits et le genre d'empaquetage effectué avant les exportations. Le matériel de transport est également très important. Il y a le matériel de transport ferroviaire et quelques petits fabricants expédient des produits bien spécialisés, comme des ambulances, etc. Le papier et le carton sont également importants, particulièrement lorsque vous pensez à la pâte de bois, tous étant des

[*Texte*]

quite satisfactory, in many important respects, in the long term because of the forest-supply situation, the bud worm festation, and so on, there are potentially problems here, as well.

In terms of the final destination of our manufactured goods . . . We focused on manufacturing because of the significant employment and income effects that manufacturing has. I apologize that this chart does not show up very well on the screen. In any case, this section of the pie, near here, is that proportion of our exports in Nova Scotia relative to Ontario which is shipped to other countries. You can see we are substantially more dependent upon export outside Canada than is Ontario. This portion of the pie, here, is that portion of our total manufacturing production which does not enter into commerce outside of the province. Again, probably because of our smaller base and so on, the figures look quite different for Nova Scotia relative to Ontario and, indeed, relative to the rest of Canada. And this section shows that portion of the provinces trade which involves other provinces of the country and, in our point of view, resembles export trade in important respects. You can see that it is very, very high indeed. So we are, substantially face very great stress on the provinces' performance in Canadian markets. Now, that's not strickly trade, export trade in the normal sense but from our point of view it is a particularly important chunk of or economic activity.

Finally, in terms of additional detail in the final markets of destination, this is where Nova Scotia's exports go. You can see a very large section, which, I guess, would correspond, probably quite closely, to the national average, goes to the United States. There is still a substantial block going to the European Economic Community and to the United Kingdom. And, I suppose as a result of geography, important sections go to the Latin American Free Trade Association to the West Indies and Bermuda. That is, in very brief terms, a summary of the provinces' current export performance.

Well, I think it is fair to say that particularly in terms of finished products, there is perhaps a widespread impression that Canada's trading performance is less than adequate. And notwithstanding recent trends in our own export performance in this province, there is no feeling that it is as good as it ought to be. So we also have, if you look at the charts, a particular problem in relation to the balance in exports of natural resources and exports of manufacturers. That is worrysome in terms of a couple of sectors particularly. As I mentioned, forestry is the most important one, but we have doubts about our ability, because of the resource supply, to continue to perform as well as we have.

• 1530

We have noted, with considerable interest, the Export Promotion Review Committee and the industry sector taskforce comment on both the general need to prove our competitiveness, and on the need, in particular, to place greater stress on some of our export promotion programs. We are following that

[*Traduction*]

ressources forestières. Bien que nos tendances actuelles soient satisfaisantes, dans de nombreux secteurs importants, il existe néanmoins des problèmes possibles à long terme en raison de la situation des forêts, des risques causés par les pique-boutons, etc.

En ce qui concerne la destination finale de nos biens manufacturés, nous nous sommes concentrés sur la fabrication en raison des conséquences qu'elle a sur l'emploi et les revenus. Je suis désolé que ce graphique n'apparaisse pas bien sur l'écran. Cette partie ici représente la proportion de nos exportations en Nouvelle-Écosse par rapport à celle de l'Ontario, expédiée vers d'autres pays. Vous pouvez vous rendre compte que nous dépendons davantage de nos exportations à l'extérieur du Canada que l'Ontario. Cette partie du graphique ici représente la partie de notre production totale qui n'entre pas dans le commerce à l'extérieur de la province. Les chiffres ont l'air très différents pour la Nouvelle-Écosse par rapport à ceux de l'Ontario et au reste du Canada, peut-être à cause de notre plus petite base. Cette section représente la partie du commerce de la province impliquant d'autres provinces du pays. Le commerce qu'effectue notre province avec les autres marchés canadiens est donc très important. Il ne s'agit pas strictement de commerce, de commerce d'exportations dans le sens normal mais à notre avis il s'agit là d'une partie très importante de nos activités économiques.

Vous pouvez voir ici une très grande partie qui représente probablement la moyenne nationale, et qui est dirigée vers les États-Unis. Il y a une grande partie consacrée à la Communauté économique européenne et au Royaume Uni. Je pense également que pour des raisons géographiques, d'importantes parties vont vers la Latin American Free Trade Association et vers les Antilles et les Bermudes. Voilà en résumé ce que sont les exportations actuelles de la province.

Je pense qu'il est juste de dire qu'en ce qui concerne les produits finis, les exportations du pays sont moins qu'adéquates. Quelles que soient les tendances récentes de nos propres exportations dans cette province, nous ne pensons pas que le rendement est aussi bon qu'il devrait l'être. En regardant les graphiques, vous vous apercevrez que nous avons un problème particulier en ce qui concerne l'équilibre entre les exportations de ressources naturelles et les exportations de produits fabriqués, et cela est inquiétant pour certains secteurs. Comme je l'ai déjà dit, le secteur forestier est le plus important et nous avons des doutes quant à nos aptitudes à avoir le même rendement qu'auparavant.

Nous avons relevé avec intérêt les observations du Comité d'examen de la promotion des exportations et du groupe de travail sur le secteur de l'industrie sur la nécessité d'être compétitifs et d'insister particulièrement sur nos programmes de promotion de l'exportation. Nous nous penchons sérieuse-

[*Text*]

closely, and I think we have picked up many useful ideas from both these recent initiatives.

Well, I will just stop there and ask my colleague, Mr. Lewis, to continue with the discussion of the kinds of circumstances and thoughts which, we think, are necessary in terms of a national—trading—corporation concept.

Mr. G. Lewis (Manager, Market Planning, Department of Development, Province of Nova Scotia): Thank you, David.

The approach that I am going to take is first, to talk about the general concept, the focus and so on, as we see it. These will outline five or six of what we call "inherent problem areas". Then we will go from the problem areas to say a few words about things which are not necessarily problems, but rather are concerns. They might be problems. Later, I am going to try to draw some conclusions, although I could tell you, at the beginning, that we are not coming out strongly with conclusion for or against, so you should not be waiting for that at the end.

The slide shows, here, on the screen, that the concept has a lot of inherent appeal. It has appeal I think, particularly in light of the successes that other countries have had with trading corporations. People see Japan, or they see European countries, and they say: "why could not Canada have such an organization as that?"

Other countries have reflected, somehow, the quality of their industrial strategy in their national government, along with the characteristics of their national firms.

We think a focus on the small to medium size, manufacturers would be important, as was indicated in the first part of the presentation.

It would be necessary, particularly for Nova Scotia, because it offers the real opportunity to create the diversification from the type of resource industry exports that we have had in the past.

Starting in with the problems first, initially we will deal with, perhaps—I think the committee has probably already heard quite a bit of this—where there is opposition in the private sector. Nova Scotia firms that we have talked to have been, I guess, vocal in their opinions of opposition to the whole concept. There is a negative image the government has or the government has a low profile. And the low profile means the firms will not be negative, necessarily, but they will not be positive about any government initiatives in the area.

We see it as essential, therefore, that there be a voluntary participation, and given the reluctance or the negative attitude of the companies, we think that would mean the corporation would probably have a slow start. If the start was too slow and too prolonged, presumably it would never get off the ground at all, because with no support from firms, it would fail to achieve anything significant. It would be, what would you say, "still born."

The second problem is one of the international trade becoming increasingly complex. Successful trading companies, therefore, would require worldwide networks, resources and experience for very intricate, very detailed multinational deals.

[*Translation*]

ment sur ce point et je pense que nous avons repris certaines des idées de ces récentes initiatives.

J'aimerais maintenant demander à mon collègue, M. Lewis, de continuer la discussion et d'aborder la question du concept de la Société nationale du commerce.

M. G. Lewis (gestionnaire, Planification du marché, ministère du Développement, Province de la Nouvelle-Écosse): Merci, David.

J'aimerais tout d'abord parler du concept général. Je vais donc souligner cinq ou six secteurs sources de problèmes. J'aborderai ensuite les problèmes pour dire quelques mots sur les choses qui ne sont pas nécessairement des problèmes mais plutôt des préoccupations. Ces préoccupations pourraient s'avérer être des problèmes par la suite. J'essaierai pour finir de tirer quelques conclusions mais j'aimerais préciser dès maintenant que nous ne ferons aucune conclusion pour ou contre, aussi ne vous attendez pas à quelque chose de ce genre à la fin de mon exposé.

Les diapositives démontrent que le concept a un certain attrait. Il a un certain attrait tout particulièrement en raison des succès que d'autres pays ont connus avec leurs sociétés du commerce. Certaines personnes voient l'exemple du Japon ou de pays européens et disent «pourquoi le Canada n'aurait-il pas une société de ce genre?»

D'autres pays font rejaillir en quelque sorte la qualité de leur stratégie industrielle sur leur gouvernement national, ainsi que les caractéristiques de leurs entreprises nationales.

Nous pensons qu'il serait important de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises, comme nous l'avons indiqué dans la première partie de notre présentation.

Cela serait nécessaire, tout particulièrement pour la Nouvelle-Écosse, car elle offre la véritable possibilité de nous diversifier.

Je commencerai par les problèmes. J'aborderai donc pour commencer, et je pense que le comité en a déjà entendu parler, par l'opposition du secteur privé. Les entreprises de la Nouvelle-Écosse à qui nous avons parlé ont exprimé leur opinion contre tout le concept. Le gouvernement a une image négative et cela signifie que les entreprises même si elles ne sont pas nécessairement contre ne sont pas pour des initiatives gouvernementales dans la région.

Nous considérons donc essentielle la participation volontaire, et étant donné l'attitude négative et pas du tout encourageante des compagnies, nous pensons que cela signifie que la société démarrerait plutôt lentement. Si ce départ était trop lent et trop prolongé, la société finirait pas échouer car sans appui des entreprises elle n'arriverait à rien. Elle serait «mort-née».

Le deuxième problème concerne le commerce international qui devient de plus en plus complexe. Les entreprises ayant du succès auraient besoin de réseaux mondiaux pour des marchés multinationaux très détaillés.

[*Texte*]

It is not an area that you could get into with a half-hearted initiative. It has to be done on a certain minimum scale or it is not worth doing.

The transactions could involve several different countries, several different products, softwear, currency, a whole host of things that would go to make up the minimum diverse size of a national trading company. I think I would call the inherent problem the minimum scope.

The third inherent problem deals with the will to be involved in both exporting-importing joint ventures, perhaps equity participation with foreign enterprises.

• 1535

What we ask is: would such activities be acceptable for a public sector company or would people want to restrict the scope of its program corporation to improving the balance of and payments to promoting exports but not, necessarily, to getting involved with imports and with joint ventures.

The fourth problem, which, perhaps, comes to mind, when you think of big, multi-national trading deals, falls under the category of unusual business practices. These would be practices which would not be condoned by the community taxpayer and the Canadian Government. We think this could be a significant limitation. And we do not see how a Canadian national trading corporation could deveate from the highest moral standards and we recognize that would be a limitation for it.

The fifth and last of the areas that we would mention, as problems, deals with the aspect of risk taking. The corporation that is responsible to the government would presumably be somewhat restricted in how risky a venture it would seek. The people, that were responsible, might be constrained for that reason from going after the long shots, the opportunities that other countries companies, without this sort of a restraint, would feel capable of tackling.

I presume, to some extent, the comments we are making, are ones that have been repeated by many of the people that you have spoken to already. Let us look, then, at, what I would call, concerns or issues, the relevant potential problems.

Our concerns depend to some extent on how it was structured, how it was organized. One concern would be that competition with private-sector organizations would be perceived as unfair. A government organization could have a special tax status, cheaper credit and a whole host of services that the government could avail itself of—the government telephone networks or telex networks or what have you—and the private trading corporations would regard this as unfair competition.

The next, perhaps, comes from the fact that, if we had ownership or equity participation from the private sector, then, presumably that could prevent conflicts with private sector traders.

[*Traduction*]

Vous ne pouvez pas vous impliquer dans un tel domaine si vous ne vous donnez pas à cent pour cent.

Les transactions pourraient impliquer plusieurs pays, plusieurs produits différents, logiciel, devises, etc.

Le troisième problème porte sur le désir d'être impliqué avec l'exportation et l'importation, une sorte de participation égale avec les entreprises étrangères.

Nous nous demandons si de telles activités seraient acceptables pour une compagnie du secteur public ou si des particuliers seraient prêts à limiter l'étendue de ce programme pour améliorer les paiements dans le but de promouvoir les exportations sans nécessairement s'impliquer dans les importations et les entreprises mixtes.

Le quatrième problème qui vient à l'esprit lorsque vous pensez à des transactions avec des multinationales, tombe dans la catégorie des pratiques inhabituelles. De telles pratiques ne pourraient être pardonnées par le contribuable et par le gouvernement canadien. D'après nous il s'agirait là de limites importantes. Nous ne voyons pas comment une Société nationale canadienne du commerce pourrait déroger aux normes morales les plus élevées et nous admettons qu'il s'agit là de limites.

Le cinquième et dernier problème concerne les risques. La société responsable envers le gouvernement serait probablement limitée quant aux risques qu'elle peut prendre. Les personnes responsables pourraient être obligées pour cette raison de laisser passer des occasions que des entreprises d'autres pays, non soumises à de telles restrictions, pourraient saisir.

Je pense que dans une certaine mesure les observations que nous avons faites ont déjà été faites par d'autres personnes à qui vous avez déjà parlé. Passons donc à ce que j'appellerais les préoccupations où les problèmes possibles.

Nos préoccupations dépendent dans une certaine mesure de la structure et de l'organisation d'une telle société. Nous pourrions être préoccupés par le fait que la concurrence avec les organisations du secteur privé serait considérée comme injuste. Une organisation gouvernementale pourrait jouir d'un statut spécial en matière d'impôts, pourrait bénéficier de crédits moins chers et de toute une gamme de services que le gouvernement pourrait mettre à sa disposition, par exemple des réseaux téléphoniques ou de télex, etc., aussi les sociétés de commerce privées considéreraient cette concurrence comme injuste.

Notre préoccupation vient peut-être du fait que si nous possédions ou avions une participation égale dans le secteur privé, cela éliminerait tout risque de conflits avec les commerçants du secteur privé.

[*Text*]

Another thought that people have probably voiced is that the social status in the corporation could lure away talent from the private-sector firms. In other words, we would not have more traders in Canada, just some traders, we have now, with multi-national companies, would move into the government organization so we would have a depletion on one side, a rise on the other. The net effect would be no net benefit.

A second issue deals with possible duplication or overlap of existing federal and provincial services and programs and so on. It would be difficult to get involved in promoting export deals without infringing upon Industry, Trade and Commerce and other organizations which are presently exporting. To some extent centralization of programs and concentration of different agencies could solve that. But then would it really increase the effectiveness for the end users. Simple co-ordination, in itself, promises a whole series of dangers and may have more problems than solutions. In other words, the service structure that is now in place might be better than the new one that we would get after you have a national trading corporation.

For example, one suggestion is that, even if you did not absorb the existing programs, there is only so much money to go around and the existing programs, therefore, might be deprived of resources in the gaps in certain sectors.

A further aspect on the same point is the idea that a highly-centralized organization, the national trading corporation, based in Ontario or wherever, probably, would be less accessible and less responsive to the smaller firms, especially those in remote areas, Nova Scotia, the Maritimes or where have you. It might be possible to avoid duplication if the role of the national trading corporation were restricted to buying and selling and if market intelligence, and other such services, were left to existing agencies.

• 1540

The third issue area deals, in a way, with one of the inherent problems. We have some trouble imagining more organization that would adequately cover the whole range of commodities products and so on that are available for export. The difficulty is a great diversity of products that Canada exports and how you would handle them all. The answer seems to come down to the fact that a corporation, that existed, would have to be specialized. At least, it would have to be specialized, initially, and, then, it could diversify gradually out from that into other areas.

The fourth issue area is one that, I think, reflects a lot of what we have been told by our colleagues in the private sector. They, fear greatly that any government sponsored organization would be inherently bureaucratic and the red tape would tie up everything and make it ineffective. It would reduce its flexibility. It would reduce the responsiveness of the trading company. Service, delivery, profits, and so on, would not justify the continuance of it. We would like to hit a nice note on that and suggest that the committee is probably aware of a number of options that don't involve the bureaucratic approach. We

[*Translation*]

Certaines personnes ont d'autre part indiqué que le statut social de la société pourrait éloigner des entreprises du secteur privé certains talents. En d'autres termes, nous n'aurions pas plus de négociants au Canada; certains négociants que nous avons maintenant avec les entreprises multinationales passeraient dans l'organisation gouvernementale, ce qui fait que nous aurions une diminution d'un coté et une augmentation de l'autre. Il n'y aurait donc en fait aucun bénéfice net.

On parle également d'un dédoublement possible des services et programmes provinciaux et fédéraux en vigueur, etc. Il serait difficile de prendre part à la promotion de l'exportation sans empiéter sur le domaine de l'industrie et du commerce et d'autres organisations qui font actuellement de l'exportation-.Dans une certaine mesure, la centralisation des programmes et la concentration des divers organismes pourraient régler ces problèmes. Mais cela augmenterait-il véritablement l'efficacité des utilisateurs en fin de compte? La simple coordination ne promet qu'une série de dangers et peut entraîner davantage de problèmes que de solutions. En d'autres termes, la structure actuellement en place pourrait s'avérer meilleure que la nouvelle structure que nous aurions après la création d'une Société nationale du commerce.

Par exemple, si vous n'absorbez pas les programmes en vigueur, et étant donné qu'il n'y a qu'une certaine somme d'argent, les programmes pourraient être dépourvus de ressources dans certains secteurs.

Il a également été suggéré qu'une organisation hautement centralisée, comme la société nationale du commerce, basée en Ontario ou ailleurs, serait probablement moins accessible aux plus petites entreprises, particulièrement celles des régions les plus éloignées, en Nouvelle-Écosse, dans les Maritimes ou bien ailleurs. Peut-être serait-il possible d'éviter tout dédoublement si le rôle de la Société nationale du commerce était limité à l'achat et à la vente et si certains services étaient laissés aux organismes en place.

La troisième préoccupation porte sur l'un des problèmes inhérents. Nous avons quelque difficulté à imaginer davantage d'organisations qui couvriraient adéquatement tous les produits pouvant être exportés. La difficulté provient de la grande variété des produits que le Canada exporte. Il semble que la solution serait d'avoir une société spécialisée. Elle devrait donc pour commencer être spécialisée puis se diversifier graduellement dans d'autres secteurs.

La quatrième préoccupation reflète, je pense, ce que nos collègues du secteur privé ont dit. Ils ont énormément peur que toute organisation gouvernementale soit inondée par la bureaucratie et que cela rende le tout inefficace. Les services, les livraisons, les profits, etc., ne justifieraient pas l'existence d'une telle société. Nous aimerions suggérer que le comité est probablement au courant de certaines options qui éviteraient une telle bureaucratie. Nous ne voulons pas les détailler mais nous supposons qu'il existe des moyens de créer une société

[*Texte*]

wouldn't try to detail them for you but we assume that there would be ways that you could do it without creating another government empire, so to speak.

The bottom line, in conclusion, if you will, is that, quite frankly, when we discussed this in the Department of Development, over the last week or so, we were not able to determine, in our own minds, whether or not the problems and issues could be prevented or overcome. So, if you like, we are begging the question and we are not giving you a firm answer. We see problems, we see concerns. We don't know to what extent they can be overcome.

We do, though, have three things we would like to suggest as essential if the corporation would have success.

To begin with, we think it should have a well-defined role. We cannot start off as a vague amorphus corporation with a lot of misunderstandings about what it is supposed to be doing. The role would have to be generally recognized as adding to Canada's trade capability and it would have to have some inherently-acceptable cost attached to it. A lot of people could be in favour of a trading corporation but, when they found out what it might cost, in the first few years, they might decide that at that price it wasn't worth it.

Secondly, we think a Canadian national trading corporation would have to operate according to sound business practices. We would have to operate, in effect, as if it were not a government trading company. Ideally, it would have to be, as far as possible, removed from the bureaucratic, political and so on, conotation which is in the standard criticism that we here raised against it from people in the private sector.

The third and last item reflects, perhaps, our Nova Scotia background more than anything else. We think it would be desirable to have a Canadian trading corporation decentralized; decentralized, in particular, so that small- and medium-sized firms would have ready access and that it would have some real presence, some real accessibility in all regions of the country. Thank you.

The Chairman: Thank you Mr. MacKinnon and Mr. Lewis. We can see that the Department of Development has given a great deal of thought and study into this problem and so the Committee is very fortunate in having you with us this afternoon, and I know the members have a lot of questions. Before we do start the questioning, I would like to introduce the members to you. On my left here is Mr. Ian Deans. At the end of the table is Mr. Thompson and, on my right side, Mr. Lachance, Madame Beauchamp-Niquet and Mr. Cardiff. Members, your questions. You have answered all their questions. Mr. Cardiff.

• 1545

Mr. Cardiff: The Province of Nova Scotia is actively trading. Do you do any provincial government trading with other countries, or government-to-government trading?

Mr. MacKinnon: If we did, it would be so small as to be negligible. I think that is fair to say.

[*Traduction*]

sans en faire un autre empire gouvernemental, si je peux m'exprimer ainsi.

En conclusion, je dirai que lorsque nous avons parlé de ce sujet au ministère du Développement la semaine dernière, nous n'avons pu déterminer si oui ou non les problèmes et préoccupations pourraient être évités ou réglés. Ainsi, nous supposons vrai ce qui est en question nous ne vous donnons pas une réponse ferme. Nous voyons où sont les problèmes et les préoccupations. Nous ne savons pas dans quelles mesures ils peuvent être réglés.

Nous aimerions cependant suggérer trois choses que nous considérons comme essentielles si la société veut être couronnée de succès.

Nous pensons pour commencer que son rôle devrait être bien défini. Il ne faut absolument pas qu'elle soit vague et que l'on comprenne mal ce qu'elle est censée faire. Il faudra que l'on reconnaisse que son rôle sera important pour le commerce de notre pays et que l'on en profitera. Beaucoup de personnes pourraient être favorables à une société du commerce mais lorsqu'elles sauront ce qu'elle pourrait coûter au cours des premières années, elles pourraient décider que cela n'en vaut pas la peine.

Deuxièmement, nous pensons qu'une Société nationale du commerce devrait fonctionner à partir de méthodes rigoureuses. Il faudrait en effet qu'elle fonctionne comme si elle n'était pas une société gouvernementale. Il faudrait supprimer toute bureaucratie, toute influence politique, etc., critique que nous avons entendue de la part du secteur privé.

En troisième lieu, il faudrait, d'après nous et nous parlons là en citoyens de la Nouvelle-Écosse, une Société nationale du commerce décentralisée, en particulier afin que les petites et moyennes entreprises y aient facilement accès, et qu'elle soit véritablement présente dans toutes les régions du pays. Merci.

Le président: Merci, messieurs MacKinnon et Lewis. Il ne fait aucun doute que le ministère du Développement s'est longuement penché sur cette question. Notre comité a de la chance d'avoir pu vous entendre cet après-midi et je suis persuadé que les membres ont beaucoup de questions à vous poser. Avant de vous poser des questions, j'aimerais vous présenter les membres. A ma gauche se trouvent M. Ian Deans, au bout de la table, M. Thompson et à ma droite, M. Lachance, Mme Beauchamp-Niquet et M. Cardiff. Messieurs, si vous avez des questions à poser faites-le. Vous avez répondu à toutes leurs questions. M. Cardiff.

M. Cardiff: La province de la Nouvelle-Écosse fait beaucoup de commerce. Faites-vous des échanges avec d'autres pays, ou uniquement de gouvernement à gouvernement?

M. MacKinnon: Si nous le faisions, cela serait vraiment infime.

[*Text*]

Mr. Cardiff: You are supporting your basic industries in some other way, then?

Mr. MacKinnon: Well, we do support export promotion activities in a variety of ways, indirectly, but not through any direct government-to-government dealings.

Mr. Lewis: The provincially-owned steel corporations, for example, may use traders but they may be international traders in New York, or somewhere else as opposed to going through into the government organization.

Mr. Cardiff: Do you have many provincial crown corporations?

Mr. MacKinnon: Well, we have standard list, pretty well. We have a power corporation. We do have, as Mr. Lewis mentioned, Sydney Steel Corporation, and a variety of others. Some of them have a very considerable impact in relation to export trade. I am thinking of the liquor commission, I am thinking of the power commission and so on.

The government has been concerned, for some time, about procurement policy of those agencies and of regular departments in the governments. There have been some initiatives with the Council of Maritime Premiers on a joint maritime purchasing policy, which is enforced for regular departments of the government.

In connection with the GATT negotiations, there have been discussions back and forth with the liquor commission, with, in particular, on the importing policies, mark-up policies, and so on. So there are a variety of provincial crown corporations with important commercial impact. Some of them with an important impact on exports.

There are some initiatives, in place, designed to maximise local and Canadian benefits, in terms of procurement, but I would not assess them as being, perhaps, as large as some other provinces have, or as large as some others have certainly contemplated.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Deans?

Mr. Deans: Aha. There it is, you see, modern technology.

You stare at that little light long enough, it comes on.

I gather, from your presentation, that, first of all, you do recognize that there is a significant problem with the exportation of manufacture products. I also gather from the amount of work that you have done, that you can appreciate that that problem is not going to go away by itself, but, that, if anything, it will become worse maybe, over the next few years as a result of the initiatives being taken in other parts of the world.

And I assume, from your reference to the resource sector, upon which you are very heavily dependent, that you would agree that it is not healthy to maintain such a heavy dependence on the resource sector for long periods of time. In other words, it would not be a bad idea if we could find a way to increase the manufacturing capacity, in Canada, and even to use the capacity that is already here, to its fullest extent. That

[*Translation*]

M. Cardiff: Vous appuyez vos industries de base d'une autre façon?

M. MacKinnon: Nous appuyons la promotion de diverses façons, indirectement, mais non pas par des transactions directes de gouvernement à gouvernement.

M. Lewis: Les aciéries, propriétés de la province, par exemple, peuvent utiliser des négociants mais il peut s'agir de négociants internationaux à New York ou ailleurs, au lieu de passer par l'organisation gouvernementale.

M. Cardiff: Y a-t-il beaucoup de sociétés de la Couronne qui appartiennent à la province?

M. MacKinnon: Ma foi, nous avons une liste. Nous avons une compagnie électrique. Nous avons, comme M. Lewis l'a indiqué, la Sydney Steel Corporation et plusieurs autres. Certaines d'entre elles ont énormément d'impact sur le marché de l'exportation, et je pense à la Liquor Commission, à la Power Commission, etc.

Le gouvernement est préoccupé depuis quelque temps déjà par la politique d'acquisition de ces organismes et des ministères des gouvernements. Il y a eu quelques initiatives avec le Conseil des Premiers des Maritimes sur une politique conjointe d'achats des Maritimes, qui est mise en application pour les ministères du gouvernement.

En ce qui concerne les négociations du CATT, il y a eu des discussions avec la Liquor Commission en particulier sur sa politique en matière d'importations, de marges bénéficiaires, etc. Il existe donc plusieurs sociétés de la Couronne provinciales ayant un gros impact commercial. Certaines d'entre elles ont également un gros impact sur les exportations.

Il y a eu certaines initiatives dans le but de maximiser les bénéfices locaux et canadiens mais je ne les évaluerai pas comme étant aussi importantes que celles d'autres provinces.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Deans?

M. Deans: Bien. Vous voyez, la technologie moderne . . .

Vous regardez la petite lumière assez longtemps et elle s'allume.

J'en déduis d'après votre exposé, que vous admettez qu'il existe un gros problème avec l'exportation des produits fabriqués. J'en déduis également d'après le travail que vous avez effectué, que vous vous rendez compte que les problèmes ne se règlent pas tout seuls, et qu'ils ne feront qu'empirer au cours des prochaines années suite aux initiatives prises dans d'autres parties du monde.

J'en déduis également d'après ce que vous avez dit sur le secteur des ressources, dont vous dépendez énormément, que vous reconnaissez qu'il n'est pas sain de dépendre énormément du secteur des ressources pendant trop longtemps; en d'autres termes, cela ne serait pas une mauvaise idée si nous pouvions trouver un moyen d'augmenter au Canada le secteur de la fabrication et même si nous pouvions l'utiliser au maximum.

[*Texte*]

is like saying that I too have a mother. You know, everyone will agree with that sort of thing.

I wonder, though, and I will acknowledge, by the way, that there is a sense among people that another bureaucracy, to work like the other bureaucracy, would not be too desirable.

It would not work, always, like the other bureaucracy, but nevertheless, if it did, it would maybe be more of a hindrance than a help.

Having sorted all that out, we are still faced with the problem, and the problem is that it does not appear, given all of the factors, that we have at least to review at the moment, that the manufacturing sector has the desire or the drive, or the willingness, or perhaps even the capacity, of its own volition, to bring about the transition that must take place if we are to increase the export of manufactured finished products from Canada to the rest of the world. Now I use that as a generalization with the full understanding that there is some people who do very, very well and work very, very hard. We met some of them, this morning, and we have met others across the country. But in general, I think that is true.

• 1550

With those things in mind, what do we do?

Mr. MacKinnon: I call on my colleague to go into greater detail but—in terms of export performance I guess the first response I make is that I think we have got three problems not one. We have got a problem in terms of government-to-government-dealings and how, in terms of this world, that is arranged and the logistics of it. And we, frankly, do not claim to have anything useful to add to that from our perspective. But there are two other dimensions to the problem and that we think are different as night and day and that is the big business, the big large modern corporation, the kinds of relationships that exist between them and between countries. From our point of view, the large multi-national corporations, present in this Province, seem to be all very strongly involved in exporting. That, indeed, is the basis of their presence here and all, from our point of view, seem to be making a very significant export contribution and I would cite Crossley Karastan Carpets Ltd., Michelin and so on.

The third problem area, and, perhaps, I think the area where the governments have most to offer, is in the small- and medium-sized business and overcoming the very substantial barriers which face the firm wishing to go from its present position in the domestic market in an environment where they know the rules of the game, they know the customer and so on, and wishing to make that crucial first jump into a first major export sale. And I would suggest, sir, that that is mainly a tinkering in the boiler room in important respects. It involves government programs in a very heavy way, it involves just encouraging people to get the fact base in their firms which allows them to understand that external environment. It means very heavy work by things like the federal government's Trade Commissioner Service, our own local field offices and all of the civil servants involved in industrial and commercial development. Having said that, I think there are very innovative ways, there may be innovative ways, in which we can encourage

[*Traduction*]

Je reconnais que l'on pense qu'une autre bureaucratie ne serait pas vraiment souhaitable.

Je ne pense pas que cette société serait une autre bureaucratie, mais si cela s'avérait le cas elle représenterait plus un obstacle qu'une aide.

Nous avons néanmoins un problème à régler, et cela consiste à savoir si le secteur de la fabrication peut vraiment permettre la transition qui doit avoir lieu si nous voulons augmenter les exportations de produits finis fabriqués du Canada à d'autres pays du monde. Il s'agit bien entendu d'une généralisation car je sais très bien que certaines personnes travaillent très très dur, vraiment. Nous en avons rencontré quelques-unes ce matin et bien d'autres encore lors de notre voyage à travers le pays.

Alors, que devons-nous faire?

M. MacKinnon: Je demanderais à mon collègue de donner davantage de détails mais en ce qui concerne les exportations je peux dire que ce n'est pas un problème que nous avons mais trois. Nous avons un problème en ce qui concerne les transactions de gouvernement à gouvernement. Il existe deux autres dimensions à ce problème et il s'agit des grosses et modernes compagnies, et du genre de rapport qui existe entre elles et entre les pays. D'après nous, les grandes compagnies multinationales présentes dans cette province, semblent être impliquées dans le marché de l'exportation. Voilà pourquoi elles sont présentes ici et il semble, d'après nous, qu'elles participent énormément à l'exportation et je citerai entre autres Crossley Karastan Carpets Ltd., Michelin, etc.

Le troisième problème, et il s'agit là du domaine où les gouvernements ont le plus à offrir, est celui des petites et moyennes entreprises et comment franchir les barrières élevées auxquelles font face les entreprises qui désirent passer du marché intérieur dont elles connaissent très bien les règles du jeu, les clients, etc., à la première vente sur le marché de l'exportation. Cela implique des programmes gouvernementaux, cela signifie énormément de travail par des organismes comme le Service des délégués commerciaux, nos bureaux locaux et tous les fonctionnaires qui participent au développement industriel et commercial. Je pense qu'il existe des moyens nouveaux nous permettant d'encourager ces petites entreprises à participer davantage aux marchés d'exportations.

[*Text*]

those small firms to participate more actively in export markets.

In particular, perhaps one subject that is really the greatest attention is export consortia for small businesses. And, indeed, there are co-operative projects of various types on raw materials purchasing, production sharing, warehousing, marketing, so on, anything that reduces competitive costs of that type and if you can encourage small, smaller enterprises to co-operate in terms of export activities and the supporting facets of their enterprise that may be a very important way of handling or increasing the small business participation in export markets. And that is one of the prime directions in which the policy, of this province, is moving.

Mr. Deans: Okay, well . . .

The Chairman: Mr. Lewis, would you like to add anything to that?

Mr. Lewis: I am not sure I could add very much to it. On the other hand, I think, perhaps, we could stress is that what we are doing now is to try to work, as closely as possible, with Industry, Trade and Commerce, with the Trade Commissioner Service, the local office of ITC.

The Chairman: Uh huh.

Mr. Lewis: As was mentioned in the beginning of our presentation, we try to fill, if you will, the gap below Industry, Trade and Commerce, or to supplement the programs to work with them. For example, if Industry, Trade and Commerce has a show, in Europe, we may have a Nova Scotia booth, say in Copenhagen, or we may work with the local companies here so they are better prepared to go there. The difficulty that I see and perhaps I am raising a question rather than answering one . . .

Mr. Deans: Do not do that, I have enough questions.

Mr. Lewis: It is in the area where a trading relationship is required because many of the programs are only geared towards exporting from here. Let us take a specific case. A small country wants to buy something which our shipbuilders could provide, a cargo ship or a series of them say, and the country does not have the money to buy but it has something else, rice or jute or what have you. We are not in a position, or I do not know of a mechanism, whereby that sort of product could be taken from the country and you could arrange a mutually satisfactory deal perhaps selling that product in yet a third place. Presumably this is the thing that the trading company could do but which we are not able to do at the present.

• 1555

Mr. Deans: Okay. That is a good identification and I think we probably chatted that through off and on during the course of the hearings. Just for a moment . . . Given that it certainly would appear, and I think the statistics would bear it out, that a significant part of what we consider to be export is to the United States and that a significant part of that is an inter-company transfer of technology and goods . . . There is no free

[*Translation*]

Je ferais plus particulièrement allusion à des consortiums d'exportation pour les petites entreprises. Il existe en fait des projets coopératifs de divers genres pour des achats de matières brutes, les entrepôts, le marketing, etc., tout ce qui peut en fait réduire les coûts de la concurrence; si vous pouvez ainsi encourager des petites entreprises à coopérer, cela leur permettrait d'augmenter leur participation sur le marché de l'exportation. C'est dans ce sens que s'oriente la politique de cette province.

M. Deans: Très bien . . .

Le président: Monsieur Lewis, voudriez-vous ajouter autre chose?

M. Lewis: Je ne pense pas pouvoir ajouter grand-chose. Par contre, je pense que nous pourrions peut-être insister sur ce que nous faisons actuellement, c'est-à-dire que nous essayons de travailler aussi étroitement que possible avec le ministère de l'Industrie et du Commerce, avec le service des délégués commerciaux et les bureaux locaux de I&C.

Le président: Bien.

M. Lewis: Comme nous l'avons indiqué au début de notre exposé, nous essayons de combler ce que ne fait pas Industrie et Commerce ou de fournir des programmes pour travailler ensemble. A titre d'exemple, si le ministère de l'Industrie et du Commerce fait une exposition en Europe, nous pouvons alors avoir un stand de la Nouvelle-Écosse à Copenhague ou bien nous pouvons travailler avec les entreprises locales ici afin d'être mieux préparés à nous déplacer en Europe. La difficulté que j'entrevois, peut-être que je vais ici poser une question au lieu de répondre à une autre . . .

M. Deans: Ne faites pas cela, j'ai assez de questions.

M. Lewis: C'est dans le domaine où des rapports commerciaux sont nécessaires car de nombreux programmes sont uniquement orientés vers les exportations depuis ici même. Prenons un cas particulier. Un petit pays désire acheter quelque chose que nos constructeurs de navires peuvent fournir, un cargo par exemple ou plusieurs même, et ce pays n'a pas l'argent nécessaire pour faire l'achat mais il a autre chose, par exemple du riz. Nous ne sommes pas en mesure, et je ne connais aucun mécanisme qui le permette, d'obtenir ce produit ce qui permettrait d'effectuer un échange mutuellement satisfaisant en vendant ce produit en un troisième endroit. C'est le genre de chose que la société commerciale pourrait faire mais que nous ne pouvons faire à l'heure actuelle.

M. Deans: D'accord. Je pense que nous en avons parlé de temps à autre durant nos audiences. Il semble, et je suis sûr que les statistiques le prouveront, qu'une grande partie de nos exportations va vers les États-Unis et qu'une importante partie représente un transfert de technologie et de biens inter-compagnies. Il n'y a pas de marché libre, et on se pose des questions quant à savoir si nous obtenons la valeur totale, si nous

[*Texte*]

market situation prevailing and there are some questions as to whether or not we get the full value in the first place, credited with the full value of the product, and, in the final analysis, in many instances the companies involved are not able, for any number of reasons, sometimes by direction, sometimes because of the nature of the product, to sell it to anyone but the parent.

Then, we are somewhat limited as to who we are talking about when we start talking about trying to stimulate growth and development of export trade. If you exclude the autopact people from the whole picture, we are into yet another much smaller area if we are looking at the manufacturing sector, of a fairly small manufacturing centre, having excluded what I have just excluded.

You mention that perhaps consortia, put together for particular purposes, makes sense, and it does. I think it does. I think you are right. However, it might be easier, to develop the intelligence necessary, the market intelligence necessary, the familiarity that we require with the countries that we would like to do business with to bring back to Canada the knowledge not only of the market, but to bring back and to use that knowledge to stimulate Canadian development, if, rather than hoping that there would emerge a leader of a consortia, from time to time, who would have identified a product need and would be putting it together in an adhoc way, if they operated through some structure already in place to which they were affiliated. And it could be established that it could be done in the private sector. It could be done as a public-private enterprise. It could be done on a shared basis. It could take account of a fee for service. There are any number of ways that it could pay its own way in the long run. With these things in mind, do you think it outrageous that we should consider that a trading company could have substantial benefit, in the long run, for Canada's economic growth and for this kind of stability that we're going to have to have? Outrageous is a bad word; change that to silly.

Mr. MacKinnon: No, I do not think it is silly and it depends on what it does, how it is organized, how the private sector participates, and so on. I guess, going back to your very first comments, we recognize, clearly, the magnitude of the problem and I think, in the green paper, that I laid with you, you can see that, in terms of this province, it is a very serious problem indeed, notwithstanding recent positive signs. It is not positive. However, we have found that, in terms of dealing with smaller enterprises, perhaps twenty or thirty in this province, core enterprises, which are a significant size and they are locally controlled and managed, that dealing with them there is no, sort of, no easy umbrella solution or tool which is applicable to them all. It may well end up that, in a case-by-case basis, there are some programs that the governments, that both governments, now have, and the enterprise-development program is perhaps the one that is most advanced in this respect, that have the flexibility to treat people in that way. This, in turn, goes back to your observation about existing structures in place and perhaps the private sector. There may be ways in which industry associations can be enlisted to be the catalytic element much more directly than is now the case.

[*Traduction*]

sommes crédités de la valeur totale du produit, car en fin de compte dans de nombreux cas les compagnies ne peuvent pour plusieurs raisons, parfois en raison de la nature du produit, vendre à une autre compagnie que la compagnie-mère.

Ainsi, nous sommes quelque peu limités quand nous parlons d'essayer de stimuler la croissance et l'expansion des exportations. Si vous excluez les partis de l'autopacte, nous nous trouvons dans un secteur encore plus petit si nous considérons celui de la fabrication.

Vous avez dit que l'idée de consortiums avait du sens et je suis d'accord. Cependant, je pense qu'il serait plus facile de développer l'intelligence nécessaire, de mettre au point les moyens nécessaires pour faire du commerce avec les pays qui nous intéressent afin de stimuler le développement canadien. Cela pourrait être fait dans le secteur privé. Cela pourrait être fait sous la forme d'une entreprise publique-privée. Cela pourrait être fait sous une forme de partage. Cela pourrait s'avérer rentable de différentes façons à long terme. Ainsi, pensez-vous qu'il soit scandaleux que nous considérions qu'une compagnie commerciale fasse d'énormes bénéfices à long terme pour la croissance économique du Canada et pour ce genre de stabilité que nous recherchons? Scandaleux est un mauvais mot, disons plutôt stupide.

M. MacKinnon: Non, je ne pense pas que cela soit stupide et cela dépend de l'organisation, de la participation du secteur privé, etc. Nous n'ignorons absolument pas l'importance du problème et je pense que dans le livre vert que je vous ai remis vous pouvez constater qu'en ce qui concerne cette province c'est un problème très sérieux, même si l'on a pu constater quelques signes positifs tout récemment. Nous nous sommes aperçus que les transactions avec de petites entreprises, peut-être vingt ou trente dans cette province, d'une certaine taille et qui sont gérées et contrôlées localement, ne représentent pas une solution disons facilement applicable à toutes. Il se pourrait très bien qu'en étudiant les cas individuellement, il y ait certains programmes que les gouvernements, que les deux gouvernements, ont actuellement et le programme de développement des entreprises est peut-être celui qui est le plus avancé dans ce domaine, qui a la souplesse nécessaire. Cela fait allusion à vos observations sur les structures en place et peut-être sur le secteur privé. Il existe peut-être des moyens par lesquels les associations d'industries pourraient jouer un rôle de catalyseur plus direct qu'actuellement.

[*Text*]

• 1600

In terms of local industry associations, there is, I think, a very active Canadian manufacturers association in the Atlantic region. I think they are receptive to that kind of approach, and we are discussing that in some detail with it.

So, no, it is not silly; it is not outrageous; but it is difficult.

Mr. Deans: It is more difficult, perhaps, if we do not do something though. That is great, thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Deans. Madame Beauchamp-Niquet?

Just for the people in the audience you can obtain interpretation receivers from the back, just by giving some identification.

All of our hearings are held in the two official languages. Go ahead, Madame.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, j'aimerais dire à M. MacKinnon d'abord que j'entérine complètement les propos qui ont été tenus tout à l'heure. Je pense que c'est M. Lewis, dans son exposé, qui disait que si le Comité venait à recommander au gouvernement canadien la formation d'une quelconque société, que ce soit une société d'État, une société mi-intérêt privé, mixte ou autre, le rôle de cette société devrait être bien défini pour compléter le secteur privé. Il disait également que cette société devrait voir à décentraliser ses effectifs afin de donner un accès plus facile aux petites et moyennes entreprises. Et là, je suis complètement d'accord avec lui sur cette définition d'une société quelconque ou d'un board of trade ou n'importe quoi.

J'aimerais demander à M. MacKinnon et à M. Lewis s'ils sont d'accord que les trois problèmes qui nous ont été signalés partout où nous sommes allés en audiences privées ou publiques à travers le Canada existent vraiment. On nous a signalé qu'au niveau des petites et moyennes entreprises il y a des problèmes d'étude du marché, comme on l'a dit tout à l'heure. Intelligence marketing, des problèmes de financement des produits exportés et des problèmes de transport. Cela nous a été signalé à la grandeur du Canada. J'aimerais savoir si nos témoins sont d'accord que ces trois mêmes problèmes se retrouvent ici dans les Maritimes.

The Chairman: Mr. Lewis?

Mr. Lewis: In a word, I think the answer is, "yes". We would tend to agree with you that the companies that we know, petite, moyenne entreprises, small to medium size. I presume companies in Nova Scotia find difficulty in knowing, in government, the intelligence that they require.

On the other hand, I a not sure that that necessarily, would, be the correct role for a national trading corporation to try to set up an intelligence organization for export opportunities.

There are so many ways that one can try to find export opportunities, but it probably comes down, in many cases, to a necessity for the individual firms or representatives of those firms actually to go to the foreign markets. I think this is

[*Translation*]

En ce qui concerne les associations d'industries locales, il existe je pense une association de manufacturiers canadiens très active dans la région de l'Atlantique. Je pense qu'ils répondent très bien à ce genre d'approche et nous en discutons en détail avec eux.

Aussi, non, cela n'est pas stupide, cela n'est pas scandaleux mais cela est difficile.

M. Deans: C'est peut-être encore plus difficile si nous ne faisons rien. Très bien, merci beaucoup.

Le président: Merci, M. Deans. Madame Beauchamp-Niquet?

Je voudrais signaler à l'intention des personnes dans la salle qu'elles peuvent obtenir des récepteurs afin de suivre l'interprétation des délibérations, en remettant tout simplement une carte d'identité.

Toutes nos audiences ont lieu dans les deux langues officielles. A vous, Madame.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, first of all, I would like to tell Mr. MacKinnon that I fully agree with what was said earlier. I think that Mr. Lewis said in his presentation that if this Committee was going to recommend to the Canadian Government the establishment of a Corporation, whether it is federal, half private, joint or else, the role of this company should be well defined. He also said that this company should decentralize its manpower in order to be more accessible to the small and medium companies. I am fully in agreement with him on this definition of a company or a board of trade or anything else.

I would like to ask Mr. MacKinnon and Mr. Lewis if they agree with the three problems that were pointed out everywhere we went across Canada. We were told that at the small and medium companies level, there are some marketing problems, financial problems with the exported goods and transportation problems also. I would like to know if our witnesses agree that these three problems also exist here in the Maritimes.

Le président: Monsieur Lewis?

M. Lewis: Je pense que la réponse est tout simplement «oui». Nous sommes d'accord avec vous qu'il s'agisse de petites ou moyennes entreprises. Je pense que les compagnies en Nouvelle-Écosse trouvent difficile d'avoir les avis nécessaires.

D'autre part, je ne suis pas certain que cela serait nécessairement le rôle exact pour une Société nationale du commerce.

Il existe de nombreuses façons d'essayer d'avoir des possibilités d'exportation, mais en fin de compte c'est à l'entreprise ou aux représentants de ces entreprises qu'il revient de trouver les marchés étrangers.

[*Texte*]

probably, you know, where the policy of ITC—nothing really beats the company going there, meeting first-hand.

We realize that a trading corporation could take over the role, but I am not sure that the trading corporation would want to focus on the small firms, because of the limited volume that would be involved, because of the limited capacity to supply. They might not be that interested in dealing with the companies which are the very companies that have the most need for help.

In the area of financing, we hear less of financing as being a prolem, largely, I think, because the companies who are dealing with export orders are often ones who go through the Export Development Corporation, and arrange financing that way, or, if they are dealing with countries and buyers who are experiencing problems, they are often financed on their Canadian International Development Agency projects.

I think the difficult is when you have a country, say, for example, Burma, which may not be a recipient of the CIDA aid for something like, say, ships, but yet may not be able to finance with straight Canadian-dollar sales, and may not be, for example, credit worthy, in the ADC sense. Then you get into the area where a trading corporation would be able to provide something which we do not have currently.

• 1605

Would you comment on the transportation Dave?

Mr. MacKinnon: The transportation side, I guess, I would approach it a little differently.

The green paper, to which I referred earlier, was prepared in consultation with all the major industry associations in the province, and it carries their support, and, when we dug into the transportation question, I think the results surprised us.

In Nova Scotia, transportation costs, as a proportion of the final costs of manufactured goods sold, had decreased steadily over the last 30 years, and, now, typically it counts for about two or three per cent of the cost of goods sold by Nova Scotia firms, that is, in manufacturing.

Consequently, compared to labour, raw material, financial expenditures and several other categories, transportation is a second-order-of-significance factor in relation to industrial development in this province. It is important, and in some cases, where you have problems in terms of regularity of service, frequency of service, and so on, you may have very serious problems. But overall, it is not, perhaps quite as important in this Province as it is often considered to be, I guess on that question, all the private associations involved with us, when we went through the research, agreed that perhaps the mythology was a little bit beyond us in that respect, and that the real problems, the real transportation problems, may not be at the same order of magnitude as other difficulties in other factors of production in the firm.

Mr. Lewis: One thing I would add to the transportation question is that, for very small companies whose products are either so limited—for example, a company providing frozen

[*Traduction*]

Nous sommes conscients du fait qu'une société du commerce pourrait jouer ce rôle, mais je ne suis pas sûr qu'elle se concentrerait sur les petites entreprises en raison du volume limité que cela impliquerait. Et ces petites entreprises ne seraient peut-être après tout pas très intéressées à traiter avec les compagnies qui ont le plus besoin d'aide.

Dans le domaine du financement, nous avons entendu dire que cela n'était plus vraiment un problème en grande partie parce que les compagnies qui font de l'exportation passent par l'intermédiaire de la société pour l'expansion des exportations, et obtiennent ainsi des moyens de financement, ou bien si elles traitent avec des pays et des acheteurs qui rencontrent des problèmes, elles sont souvent financées par des projets de l'Agence canadienne pour le développement international.

Je pense que la difficulté provient lorsque par exemple un pays comme Burma qui ne bénéficie pas de l'aide de l'ACDI pour disons des navires mais qui ne peut payer les ventes avec des dollars canadiens et qui n'a pas un bon crédit . . . alors vous entrez dans le domaine où une compagnie commerciale pourrait fournir quelque chose que nous n'avons pas actuellement.

Que pourriez-vous dire sur les transports, Dave?

M. MacKinnon: J'aborderais cette question quelque peu différemment.

Le livre vert dont j'ai fait allusion un peu plus tôt a été rédigé en consultation avec toutes les grosses associations d'industries de la province, et il recueille leur appui, aussi lorsque nous abordons la question des transports, je pense que les résultats nous onts surpris.

En Nouvelle-Écosse, les frais de transports par rapport aux frais totaux des biens manufacturés vendus ont grandement diminué au cours des 30 dernières années et représentent maintenant quelque deux ou trois pour cent du coût des biens vendus par des entreprises de la Nouvelle-Écosse.

Ainsi, comparés à la main-d'œuvre, aux matières premières, au frais financiers et autres, les frais de transport sont un facteur d'importance seconde par rapport au développement industriel de cette province. C'est important, et dans certains cas où vous avez des problèmes au sujet de la régularité des services et de leur fréquence, vous pouvez rencontrer de très sérieux problèmes. Mais dans l'ensemble, ce n'est peut-être pas aussi important dans cette province qu'on a bien voulu le dire. Toutes les associations privées, lorsque nous avons fait nos recherches, ont reconnu qu'en fait les véritables problèmes, les véritables problèmes des transports, ne sont pas aussi graves que ceux d'autres secteurs de la production.

M. Lewis: J'aimerais ajouter une chose à propos des transports. J'aimerais dire que pour les très petites entreprises dont les produits sont très limités, par exemple une entreprise

[*Text*]

vegetables, which only provides, say, carrots or brussel sprouts—if one could consolidate with other shippers so that a continual load was possible, then you get up to the minimum amount for which the transportation service is provided.

Where we have difficulties with transportation, it is often because the company is either so small, or so specialized, that really they are dealing in less than container lots, or less than truck-load quantities.

Perhaps the trading company could help on that.

Mme Beauchamp-Niquet: Une dernière question, monsieur le président.

Après ce que nos témoins viennent de dire concernant le transport, serait-il exact de dire que les provinces atlantiques, ayant accès, naturellement, au transport maritime beaucoup plus facilement que d'autres provinces du Canada, auraient beaucoup plus de facilité du côté transport et que les tarifs de transport seraient beaucoup plus avantageux là que dans d'autres provinces canadiennes où ces problèmes de coût de transport et d'accès au transport nous ont été signalés?

Je vous remercie, monsieur le président.

Mr. MacKinnon: I think so.

Mrs. Beauchamp-Niquet: You think so, Okay. Je vous remercie, monsieur le président.

Mr. Lewis: I think our transportation problem, as perceived by our companies, is often between the Maritimes, between Nova Scotia and Central America. The cost to transport to Toronto and to Hamilton may be of more concern than the cost of transport to Boston and to New York.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Okay.

The Chairman: We know you have a plane to catch, Madame Beauchamp-Niquet, so, when you are leaving it is not lack of interest. It is just that the fact that the plane is waiting for Madame Beauchamp-Niquet.

Mr. Thompson?

Mr. Thompson: Perhaps just to pursue that transportation question, for a moment, there have been a good many complaints heard about these conference rates that are charged to all of our export industries across Canada.

I think this is more the complaint in terms of transportation than in the broader problems of all kinds of transportation.

Mr. MacKinnon: Well, you see, I do not want to say that there are not problems; there are important problems and conference rates may be one. Very small shipments and quality frequency of service may be others. There are a variety of very specific problems, and in some cases, for some firms, they are very serious for them.

• 1610

However, I think any student of history in the Atlantic Provinces, would have to say that the transportation issue over all, and transportation costs, has indeed been a very public, very visible, very important issue for a very long period of time, and perhaps it continues to be.

[*Translation*]

spécialisée dans les légumes congelés qui ne fournit disons que des carottes ou des choux de Bruxelles, si les transports pouvaient être consolidés avec d'autres transporteurs afin d'avoir une charge continuelle, ces services de transport vous sont fournis pour un montant minimum.

Lorsque nous avons des difficultés avec le transport, c'est souvent parce que l'entreprise est soit très petite soit très spécialisée qu'il s'agit tout simplement de moins d'un conteneur ou de moins d'un camion.

Peut-être que la société du commerce pourrait faire quelque chose à ce sujet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: One last question, Mr. Chairman.

After what our witnesses just said about transportation, would it be correct to say that the Atlantic Provinces which have easier access to the Maritime transportaton that other provinces, would have more facilities and that rates would be more advantageous than in any other provinces where such problems were pointed out to us?

Thank you, Mr. Chairman.

M. MacKinnon: Je pense que oui.

Mme Beauchamp-Niquet: Parfait. Je vous remercie, monsieur le président.

M. Lewis: Je pense que nos problèmes reliés aux transports tels que les perçoivent nos entreprises ont souvent lieu entre les Maritimes, entre la Nouvelle-Écosse et l'Amérique centrale. Les frais de transports vers Toronto et Hamilton sont peut-être plus préoccupants que ceux vers Boston et New York.

Mme Beauchamp-Niquet: Très bien.

Le président: Nous savons que vous devez prendre un avion, Madame Beauchamp-Niquet, aussi lorsque vous nous quitterez cela ne sera pas par manque d'intérêt, c'est tout simplement parce qu'un avion vous attend.

Monsieur Thompson?

M. Thompson: J'aimerais continuer sur la question des transports juste un instant. Nous avons entendu de nombreuses plaintes sur les taux de conférence qui sont facturés à toutes nos industries d'exportations à travers le pays.

Je pense que ce sont ces taux de conférence qui sont en fait le véritable problème et non pas les transports en général.

M. MacKinnon: Ma foi, je ne veux pas dire qu'il n'y a pas de problèmes, il existe de graves problèmes et ces taux de conférence en sont certainement un. Il y a une multitude de problèmes très particuliers et dans certains cas pour certaines entreprises il y a de très sérieux problèmes.

Je pense cependant que tout étudiant en histoire des provinces de l'Atlantique pourrait dire que la question des transports, et celle des frais de transports en est une très importante, très visible et publique et ce depuis longtemps.

[*Texte*]

All I am saying is that, in terms of the research that we went through with the private sector organizations involved, it did not turn out to be as serious as, perhaps, the widespread public perception would have it be.

Mr. Thompson: Well, do you think the conference-board ocean freight rates are competitive? There is a cartel; but the point is: do you think Canada can do anything to supply alternative means of shipping for its exporters? I guess that is the question.

Mr. MacKinnon: Perhaps I can ask my colleague to reply in a supplementary way. I think the question is, as we have addressed it, total competitiveness, and that involves everything, including all the costs that go into making up the firm's final production. It includes the transportation costs and it includes the methods by which the market research is identified and gained, and so on.

You know, there are pluses and minuses in each category the concept that we have focused on so far, and that is reflected, I think, in this document that I will leave with you, is that concept a total competitiveness, and we have a great many suggestions, about 50, with how to deal with individual components in that over-all problem.

Mr. Lewis: I think another way of phrasing it, would be to say that, when people claim that their company does not export to world markets because transportation costs would rate it in uncompetitive, we tend to be sceptical. We have local firms say that, if they want to sell perhaps, canned mushrooms in Europe, do transportation costs really pose an obstacle when the mushrooms are coming from, say, Taiwan? When we are trying to sell apples, if the New Zealand people can sell apples somewhere, why can we not do so?

We know the transportation theme because it is so visible, so readily identifiable, maybe to some extent a cop out if you like, an easy thing to pick on.

Now, when we say what ways could one get around it, then that gets into the whole Canadian merchant marine and many other questions. My personal feeling is that I doubt that it would result in any great saving, but even if it did, I do not say saving would be all that significant as to increasing exports.

Mr. Thompson: That is the answer I wanted to hear.

Tell us what programs the Government of Nova Scotia offers to encourage their exporters. I know you have mentioned that you try and fill in the gaps. Could you be a little bit more specific?

Mr. Lewis: Okay, for example, Industry, Trade and Commerce has their PEMD Program. We have a similar program called Trade Expansion, which pays for incoming buyers, for market identification trips and for participation in trade fairs. It works to a very similar type of formula, half the air fare plus so much a day. Being a relatively poor province we pay less per day than the federal government does, but the incentive is for the companies to use PEMD when they can, when they have exhausted their PEMD availability for a particular area, or if

[*Traduction*]

Ce que je veux dire c'est qu'à la suite des recherches que nous avons entreprises avec des organisations du secteur privé qui sont concernées, ce problème ne s'est pas révélé aussi sérieux que le public a bien voulu le croire.

M. Thompson: Pensez-vous que les frais de transports océanique du conference-board sont compétitifs? Il existe un cartel, mais pensez-vous que le Canada puisse faire quelque chose et trouver d'autres moyens d'expédition pour ses exportateurs?

M. MacKinnon: Je pourrais peut-être demander à mon collègue de répondre. Je pense qu'il s'agit en effet de concurrence totale, et cela comprend tout, notamment tous les frais impliqués jusqu'à la production finale. Cela comprend également les frais de transport ainsi que des méthodes employées pour faire des études de marchés, etc.

Vous savez, dans chaque catégorie il y a des pour et des contre. Le concept sur lesquel nous nous sommes penchés jusqu'à présent et que nous avons indiqué dans le document que je vous remettrai, est celui de la concurrence totale; nous avons de nombreuses suggestions, quelque cinquante, pour s'occuper de chaque élément de l'ensemble.

M. Lewis: Je pense qu'on pourrait dire que lorsque des personnes prétendent que leurs compagnies ne peuvent exporter des marchandises sur les marchés mondiaux en raison des frais de transport qui les rendraient non compétitifs, nous sommes sceptiques. Des entreprises locales disent que si elles veulent vendre disons des champignons en conserve en Europe, est-ce que les frais de transport représentent véritablement un obstacle lorsque les champignons viennent par exemple de Taiwan? Lorsque nous essayons de vendre des pommes, si la Nouvelle-Zélande peut vendre des pommes ailleurs, pourquoi alors ne pouvons-nous le faire?

Nous entendons parler des frais de transport parce que c'est un élément bien visible.

Lorsque nous abordons les moyens de contourner ce problème, on aborde les questions de l'ensemble de la Marine marchande canadienne et autres. A mon avis je doute qu'il s'ensuive de grosses économies mais même si tel était le cas je ne sais pas si ces économies seraient suffisantes pour faire augmenter les exportations.

M. Thompson: C'est la réponse que je voulais entendre.

Dites-nous quels programmes le gouvernement de la Nouvelle-Écosse offre pour encourager ses exportateurs. Je sais que vous avez indiqué que vous essayez de combler les manques, mais pouvez-vous être un peu plus précis?

M. Lewis: Bien. Par exemple, le ministère de l'Industrie et du Commerce a son programme de développement des marchés d'exportations. Nous avons un programme semblable appelé «Trade Expansion» qui défraye les coûts des acheteurs qui arrivent, des voyages pour des études de marchés et de la participation à des foires commerciales. Il marche selon une formule à peu près identique, c'est-à-dire la moitié du billet d'avion plus une certaine somme par jour. Étant donné que nous sommes une province relativement pauvre, nous versons

[*Text*]

they are going to a place, for example, another province in Canada where PEMD would not apply, then our program does.

We also have the type of programs where our department sponsors exhibits and trade missions, our minister, our premier and so on, as do other provinces.

Then the third program that I would mention is a pilot program that we are doing this year, a marketing Agents program which subsidizes the cost of a group of small companies banding together to hire a marketing agent. Then that marketing agent will represent this group of firms, in an area in which they had not sold, promoting their products, for example, in the United States. So that what we are doing, there, is providing the grant of up to 25 thousand dollars per groups, matched by an equal amount of money from the firms, to try, as an experiment, to see if marketing agents will really result in increased sales and will be beneficial.

Depending on the results of that program, this year, it may become a permanent feature of our provincial aid to exporting or it may not.

Mr. Thompson: I have just one final question.

• 1615

What are your views on the existing federal programs to encourage exports?

Mr. Lewis: Generally, I think we are pleased with it. What do you say Dave?

Mr. Thompson: Well, do you think the federal government could be doing any more than it is doing?

Mr. MacKinnon: Well, we have conducted a detailed review, about two years ago, of the way in which federal and provincial programs cover different sorts of problems facing industry in this province, you know, either marketing problems, finance problems, export problems and so on, and our sense was that the export programs, serving to encourage export performance, were relatively more intensive, relatively better, than they were in some of the other areas. This is not to say that we cannot do a lot more, but our sense was that, relative to most areas which active in influencing the behaviour of industrial firms, the export promotion programs were more solidly established and generally better financed.

Mr. Thompson: Thank you.

The Chairman: Mr. Lachance?

Mr. Lachance: No, I will go in English, because it is only a very short question, and it will simplify the procedure a bit.

Do you feel that government has got a responsibility to finance exports? Directly? To use taxpayer money to finance exports?

Mr. MacKinnon: In this province I do not think there is the luxury of choice. You know, in terms of our total industrial-development programs we have very limited funds.

[*Translation*]

moins par jour que le gouvernment fédéral, mais cela stimule les compagnies à se servir du PEMD lorsqu'elles le peuvent, lorsqu'elles s'en sont déjà servies pour un secteur particulier ou lorsqu'elles se déplacent par exemple dans une autre province du Canada où le PEMD ne s'appliquerait pas, alors notre programme lui s'applique.

Nous avons également des programmes où notre ministère finance des expositions et missions commerciales, comme le font d'ailleurs d'autres provinces.

Le troisième programme dont je voudrais parler est un programme-pilote que nous mettons en application cette année, un programme d'agents de marketing qui subventionne les frais d'un groupe de petites entreprises regroupées pour engager un agent de marketing. Celui-ci représentera alors ce groupe d'entreprises dans une région où elles n'ont ni vendu ni fait la promotion de produits, par exemple, aux États-Unis. Ainsi ce que nous faisons c'est consacrer une somme de 25 mille dollars par groupe, les entreprises concernées avançant un montant égal, afin de voir à titre d'expérience si les agents de marketing permettront d'augmenter les ventes et si cela sera bénéfique.

D'après les résultats de ce programme de cette année, nous pourrons peut-être mettre en place un programme permanent d'aide provinciale à l'exportation.

M. Thompson: J'aurais une autre question.

Quels sont vos points de vue sur le programme fédéral en vigueur pour encourager les exportations?

M. Lewis: Je pense qu'en général nous en sommes satisfaits. Qu'avez-vous à dire Dave?

M. Thompson: Pensez-vous que le gouvernement fédéral pourrait faire davantage?

M. MacKinnon: Ma foi, nous avons entrepris une révision approfondie il y a environ deux années de la façon dont les programmes fédéraux et provinciaux couvrent les différents problèmes auxquels fait face l'industrie de cette province, c'est-à-dire soit des problèmes de marketing, des problèmes financiers, des problèmes d'exportations, etc., et à notre avis les programmes d'exportations visant à encourager les exportations étaient bien meilleurs qu'ils ne l'étaient dans d'autres régions. Cela ne revient pas à dire que nous ne pouvons pas faire mieux, mais nous sommes d'avis que les programmes d'expansion de l'exportation étaient mieux établis et généralement mieux financés.

M. Thompson: Merci.

Le président: Monsieur Lachance?

M. Lachance: Je m'adresserai en anglais car c'est une question très brève et cela simplifiera la procédure.

Pensez-vous que le gouvernement devrait financer les exportations? De façon directe? En se servant de l'argent des contribuables?

M. MacKinnon: Dans cette province je ne pense pas que nous ayons le choix. Nous avons en effet des fonds très limités

[*Texte*]

The total that we would spend in this province in support of economic development, generally, would be something in the order of 150 to 200 million dollars, and that is for everything. So, I do not think we have a lot of flexibility in terms of directly financing, through state mechanisms of one sort or another, exports of individual firms. In some cases, I suppose, Geoff, it may be appropriate, maybe you . . . the answer, gentlemen, is "no".

• 1620

Mr. Lachance: Do you feel that the incentives for exports are sufficient for firms to go out and do business and trade there, that there is no need for governments really to go out and lead off through direct seed-money involvement or anything like that?

Mr. MacKinnon: Well, I may have misunderstood the original question. I guess in terms of being a banker for the individual export transactions, we do not think there is a role for the government. But, in terms of seed money, in terms of the kinds of programs that Mr. Lewis mentioned, particularly the private-marketing program in the terms of missions, all other measures to encourage them, small firms particularly, incentive to export, there is very definitely a role, and we do spend a fair bit of money doing it, but not directly. We influence the behaviour of firms for them to do something else in turn.

Mr. Lachance: Should a national trading corporation be a profit-making operation, or a non-profit making operation?

Mr. Lewis: I think I could answer that by saying that I would assume, if it was a government national training corporation, that the objective would probably be to aim to break even. If they are so successful that they result in large profits, the accusation would be that they were ripping off the firms, so it would be undesirable. If they sustain huge losses, then it would be a drain on the taxpayer, and it would be considered to be a problem. So presumably, the corporation, if it was set up by the government, would probably be aiming for a break-even situation.

Going back to the financing, your question at the beginning was partly; did we feel that organizations, like the Export Development Corporation, were worthwhile and that there was a genuine role that the federal government should be doing?

Mr. Lachance: Do you see it possibly as a profit-making operation as opposed to one of direct subsidization.

Mr. Lewis: EDC, I think, we would support as being a vital thing, particularly in selling to areas where the EDC financing is competing with bank financing or whatever, from other countries. So the necessity there is, since other countries have financing to offer, that Canadian exporters have to be competitive, in financing as well as in the price of the goods they are selling. Presumably the buyers in most countries are sufficiently sophisticated to look at, not just the purchase price, but also at the present value, if you will, the cost of financing, the cost of the whole thing in terms of capital, as

[*Traduction*]

en ce qui concerne nos programmes de développement industriel.

Nous dépensons en général dans cette province pour appuyer le développement économique quelque 150 à 200 millions de dollars. Je ne pense pas que nous ayons beaucoup de souplesse en ce qui concerne le financement direct, par l'intermédiaire de mécanismes d'état d'une sorte ou d'une autre, d'exportations d'entreprises particulières, etc. Dans certains cas, je pense qu'il serait peut-être approprié de dire «non».

M. Lachance: Pensez-vous que les stimulants à l'exportation soient suffisants pour que des entreprises fassent des expériences dans ce domaine et que le gouvernement n'ait pas besoin de verser des capitaux d'amorçage ou d'autres de ce genre?

M. MacKinnon: J'ai peut-être mal compris la première question. Je pense qu'en tant que banquier pour des transactions d'exportations, nous pensons que le gouvernement n'a pas de rôle à jouer. En ce qui concerne les capitaux d'amorçage, en ce qui concerne les programmes que M. Lewis a mentionnés, et plus particulièrement le programme de marketing privé, toutes les autres mesures pour encourager les petites entreprises en particulier, les stimulants d'exportations, etc., il existe bien un rôle à jouer et nous dépensons beaucoup d'argent à le faire, mais pas directement. Nous influençons le comportement des entreprises pour qu'elles fassent quelque chose.

M. Lachance: Une Société nationale du commerce devrait-elle être à but lucratif ou non?

M. Lewis: Je pense que s'il y avait une Société nationale du commerce l'objectif serait d'atteindre le seuil de rentabilité. Si elle remporte beaucoup de succès de façon à faire énormément de profits, on pourrait dire qu'elle vole les entreprises, ce qui ne serait pas souhaitable. Si par contre elle enregistre d'énormes pertes, cela représenterait une charge pour les contribuables et créerait inévitablement un problème. Aussi, si le gouvernement devait créer une Société nationale du commerce je pense qu'elle devrait viser à atteindre le seuil de la rentabilité.

Pour en revenir au financement, votre question portait en partie sur: Pensons-nous que des organisations comme la Société pour l'expansion des exportations, valaient la peine et si le gouvernement fédéral pourrait jouer un rôle?

M. Lachance: La voyez-vous comme faisant des profits et non pas comme une société directement subventionnée?

M. Lewis: Je pense que nous considérons la SEE comme vitale, particulièrement pour vendre dans des régions où le financement par la SEE est en concurrence avec des banques ou d'autres pays. Puisque d'autres pays ont des financements à offrir, les exportateurs canadiens doivent être concurrentiels aussi bien en ce qui concerne le financement qu'en ce qui concerne le prix des marchandises qu'ils vendent. Les acheteurs de la plupart des pays sont suffisamment malins pour regarder non seulement le prix d'achat mais également la valeur actuelle, le coût du financement, le coût de l'ensemble

[*Text*]

well as what they are buying. Therefore, EDC would be, I think, in many cases, vital to many export orders.

Mr. Lachance: Do you think it is a shared responsibility by governments? Do you think the provincial governments have a share of responsibility to trade, to promote exports on to direct financial commitments?

Mr. Lewis: We have not done that in the past.

Mr. Lachance: That is not the question I asked.

Mr. MacKinnon: I think that is one question that really, you know, we cannot answer. That would have to be directed to the minister and others, you know, after due consideration of it. All I would say, at the present time, is, if we had to do it or if we really wanted to do it, we would have a difficult time scaring up the money to do it.

• 1625

Mr. Lachance: How are you to understand that as a matter of principle?

Mr. MacKinnon: As a matter of principle, the matter really has not . . . that would have to be directed I think to the government. The government would have to consider that issue and make up its mind and so far that has never happened.

Mr. Lewis: It might depend on whether or not the products that are being exported or, for example, Sydney steel, a government owned crown corporation . . . The government there might get into financing or some major project, a fish plant or something in which we might get involved in financing, as opposed to simply contributing to the operating costs of something like EDC.

The Chairman: Thank you, Mr. Lachance, Mr. Lewis and Mr. MacKinnon. I think you are the first witnesses who have presented this committee with a great paper and we are going to have a close look at the testimony that you collected in coming up with the green papers to see if it agrees or disagrees with the testimony we have been gathering across Canada.

It is interesting that, even the testimony we heard, this morning, from witnesses in Eastern Canada conflicts with some of the testimony you gave us and this is what makes the job of this committee so difficult. But I think after we hear and collect all our data these are the things that we will have to check out and so on. But, as I mentioned earlier, it certainly shows you have put a lot of thought and a lot of work into this problem and, on behalf of the committee, we want to thank you for sharing it with us because I think in working, together, in this way, the provincial governments and the federal government are bound to come up with some solutions which will benefit all Canadians. So, on behalf of the committee, thank you very much.

Mr. MacKinnon: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: We will have just a one minute break and our next witness is here, I understand, to present his testimony.

[*Translation*]

en termes de capitaux, ainsi que ce qu'ils achètent. Par conséquent la SEE serait d'après moi dans la plupart des cas vitale pour la plupart des exportations.

M. Lachance: Pensez-vous que c'est une responsabilité partagée par les gouvernements? Pensez-vous que les gouvernements provinciaux ont eux aussi une responsabilité pour faire du commerce, pour promouvoir les exportations et pour s'engager directement dans le financement?

M. Lewis: Ce n'est pas ce que nous avons fait par le passé.

M. Lachance: Ce n'est pas la question que j'ai posée?

M. MacKinnon: Je pense que c'est une question à laquelle nous ne pouvons pas vraiment répondre. Il faudrait qu'elle soit posée au Ministre et à d'autres. Tout ce que je peux dire pour le moment c'est que si nous devions le faire ou si nous voulions vraiment le faire, nous rencontrerions des difficultés pour trouver l'argent nécessaire.

M. Lachance: Que voulez-vous dire?

M. MacKinnon: Je pense que cette affaire devrait être laissée entre les mains du gouvernement. Le gouvernement devrait se pencher sur cette question puis prendre une décision, jusqu'à présent cela ne s'est jamais produit.

M. Lewis: Cela dépend si les produits qui sont exportés . . . par exemple, Sydney Steel, société de la Couronne . . . le gouvernement pourrait dans ce cas s'impliquer dans le financement ou d'autres projets majeurs, une poissonnerie ou quelque chose du genre au lieu de simplement contribuer aux frais d'exploitation d'une société comme la SEE par exemple.

Le président: Merci, M. Lachance, M. Lewis et M. MacKinnon. Je pense que vous êtes les premiers témoins à vous être présentés devant ce comité et à avoir déposé un très bon document. Nous allons étudier les témoignages que vous avez recueillis pour les comparer avec ceux que nous avons recueillis à travers le pays.

Cela est intéressant, même si les témoignages que nous avons entendus ce matin de témoins de l'est du Canada sont différents de ceux que vous nous avez donnés et c'est ce qui rend le travail de ce comité difficile. Mais je pense qu'après avoir entendu et recueilli toutes les données, ce sont là le genre de choses que nous allons devoir vérifier. Comme je l'ai dit un peu plus tôt, cela démontre certainement que vous vous êtes sérieusement penchés sur cette question et au nom du comité je vous en remercie car je pense qu'en travaillant ainsi ensemble les gouvernements provinciaux et le gouvernement fédéral finiront par arriver à trouver des solutions dont profiteront tous les Canadiens. Aussi au nom du comité, je vous remercie.

M. MacKinnon: Merci, monsieur le président.

Le président: Nous allons nous arrêter juste une minute et entendrons ensuite notre prochain témoin qui est ici je crois.

[*Texte*]

• 1626

• 1628

The Chairman: Our next witness is Mr. David Graham, Vice-President, Sales, of Britex Ltd. and I understand that Mr. Graham's company is involved in woven elastic and netted fabric. Mr. Graham was concerned that he would have a hard act to follow. I do not think you have to be concerned, Mr. Graham, because some of our best testimony has been from people who have been out there in the field and talk to us eyeball to eyeball.

Mr. Graham (Vice-President, Sales, Britex Ltd.): Well, that is what I hope to be able to do.

The Chairman: Okay, you are on.

Mr. Graham: Okay, well, I have not got a green paper, a blue paper or even a white paper, just some hand-written notes here to sort of follow along with.

First of all, we are, I think, a typical small company. We do about a six million dollar turnover. We have 175 employees and we are located in the Annapolis Valley, here, in Nova Scotia. Last year, that is 1979, we did 12.5 per cent total dollar turnover in export to the tune of ¾ of a million dollars. We are looking at not only the national domestic sales manager but also at the export sales manager, the export sales clerk, the one who has to know all the ins and outs of export documentation, does the telexing overseas, telephones and so on and interprets, or tries to translate, documents where necessary. This is, of course, the problem of the small business. We just do not have the manpower, cannot afford the manpower to do the export jobs that, say, the larger corporations, either in Canada, or around the world, can do.

• 1630

It is, perhaps, my major problem, when I look at my export picture worldwide. It is the manpower, both in terms of the cost of additional manpower, if I could afford it. It is the expertise, which I lack—I can't really affort to have people on staff doing nothing but the export; it isn't big enough, and yet, it is important. The other thing, of course, in terms of manpower, is in how many places can I be at one time? I have tried to analyze the world market and to go after those markets or market areas where I felt we had the best chance of success and concentrate on those areas, but it does limit me. Some I have identified life South Africa, to which I just physically have not got the time to get there but, then, it is the follow-up that it requires once you do go. You cannot just go and come back home and expect a lot of orders to come in. You have to follow-up and then you have to go back again. This is one of the things that I found in my own personal experience: that the first visit very rarely writes orders. It is the follow-up visit, the second visit, as well as what you did in between that first visit, in terms of sending out the samples, doing the correspondence,

[*Traduction*]

Le président: Notre prochain témoin est M. David Graham, Vice-président des ventes, de la Britex Ltd, et je crois savoir que la compagnie de M. Graham est spécialisée dans les tissus élastiques à mailles entrelacées et dans les tissus à mailles nouées. M. Graham avait peur d'avoir des difficultés ici devant ce comité. Je ne pense pas qu'il y ait de quoi être préoccupé, M. Graham, car certains des meilleurs témoignages que nous avons entendus sont venus de personnes spécialisées comme vous l'êtes et qui nous parlaient face à face.

M. Graham (vice-président des ventes, Britex Ltd.): Bien, je vais essayer.

Le président: Vous avez la parole.

M. Graham: Ma foi, je n'ai ni livre vert, ni livre bleu, ni livre blanc, simplement des notes rédigées à la main que je vais essayer de suivre.

Tout d'abord, nous sommes une petite entreprise type. Nous avons un chiffre d'affaires d'environ six millions de dollars, quelque 175 employés et notre entreprise est située à Annapolis Valley ici même en Nouvelle-Écosse. L'année dernière, c'est-à-dire en 1979, nous avons réalisé 12.5 pour cent de chiffre d'affaires total en exportations, soit 750 mille dollars. Nous nous penchons non seulement sur le directeur des ventes nationales, mais également sur le directeur des ventes à l'exportation, le préposé aux ventes à l'exportation, celui qui doit tout savoir de la documentation en matière d'exportations, fait les télex outremer, les communications téléphoniques, etc., et interprète ou essaie de traduire les documents, le cas échéant. Tels sont bien entendu les problèmes que rencontre une petite entreprise. Nous n'avons pas la main-d'œuvre et ne pouvons nous permettre d'avoir la main-d'œuvre nécessaire pour faire des travaux d'experts comme le peuvent les grosses entreprises au Canada ou ailleurs dans le monde.

Voilà peut-être mon problème principal lorsque je me penche sur la question des exportations dans le monde. C'est en effet la main-d'œuvre, je veux dire les frais d'une main-d'œuvre supplémentaire. Ces expertises, qui me manquent . . . je ne peux pas vraiment me permettre d'avoir dans mon personnel des personnes qui ne font rien d'autre que des ventes à l'exportation, mon entreprise n'est pas assez grosse et importante. Il y a autre chose, en termes de main-d'œuvre, et que je voudrais dire, c'est que je ne peux être à plusieurs endroits à la fois. J'ai essayé d'analyser le marché mondial et de m'occuper des régions où je pensais avoir des chances de succès, mais cela, bien entendu, me limite. J'ai identifié certains secteurs par exemple en Afrique du Sud où je ne peux pas me rendre par manque de temps. Mais c'est tout ce qui s'ensuit qui est important une fois que vous y êtes allés. Vous ne pouvez pas tout simplement vous déplacer dans un pays puis rentrer chez-vous et espérer recevoir des commandes. Il faut en effet faire de la relance et peut-être même retourner sur place. Je me suis aperçu que la première visite engendrait très rarement

[*Text*]

telexing, and, generally, just making sure that they know you are serious, that you really want to sell in that market. It is something that I heard referred to earlier when I came in about the one aspect of a trading corporation of any kind, whatever you consider.

Even the local agents which we have in place in these countries we are selling can be problematic. A local agent really cannot sell, at least cannot sell my product. I will not say he cannot sell a tractor where you have a catalogue, you have your written specifications and you know exactly the horsepower and everything else. I make a product that goes into clothing. It is further manufactured by the customer to whom I sell. He has to see it, feel it, stretch it, and so on, and you have to very often dicker over price, terms, whether you are going to sell by letter of credit, sight draft, open account. Agents cannot do that and, presumably, a trading company, unless they have experts in their field could not do so. It is very unlikely that they could fill the role of the principle from the firm.

It has been done by the private sector, in the past, where a group of companies get together, in a specific field, and form a small export trading corporation of their own, where they actually jointly financed it, then set it up, then jointly shared in the profits on some kind of an equal-distribution basis. This goes back, oh, about ten years ago when Hong Kong were making just about all the shirts that were imported to Canada and the Canadian knitting mills were virtually barred from any shirt business because there was not any in Canada. It was all being done in Hong Kong. So they got together, the mills did, and formed a trading corporation and it was very successful for as long as that situation existed.

Okay, I am rambling a bit here, but, as I say, the agents, to me—someone trying to sell my product—is very difficult. The customers, with whom I do deal, want to deal with the principle at some point in time. This means that I have to stretch myself thinly, not to mention the cost of travel.

I think you all know what travel costs today. My last trip to Australia was very close to six thousand dollars by the time I got home and, then, I flew to New Zealand, the Phillipines and Hong Kong on that swing. I just got back from Europe week before last. And even Europe, now, costs over three thousand dollars for the trip. And, when you are looking at a potential ten to fifteen per cent volume of a six-million-dollar turnover, you know, it starts to get up pretty high. These are some of the problems and concerns.

When we get to the actual physical act of exporting, the physical transportation, the boats available for the markets in which I have been selling and so on, are not and have not been, really, a problem, I think, as the green paper would have indicated. Our product is fairly expensive by weight. That is the selling price is relatively high by weight and most of your freight costs are by weight, so really the percentage is low. And I agree with that.

[*Translation*]

des commandes. Ce sont les visites de relance, la deuxième visite en fait ainsi que ce que vous avez fait entre la première visite, c'est-à-dire envois d'échantillons, correspondance, télex, etc., et la deuxième visite qui permettent aux acheteurs éventuels de savoir si vous êtes sérieux et que vous voulez vraiment vendre vos produits sur leurs marchés.

Les agents locaux que nous avons sur place dans ces pays peuvent causer eux aussi un problème. Un agent local ne peut pas vraiment vendre, tout au moins il ne peut pas vendre mon produit. Je ne dirais pas qu'il ne peut pas vendre un tracteur lorsque vous avez un catalogue, que vous avez vos caractéristiques bien précises et que vous savez exactement le nombre de chevaux-vapeur, etc. Je fabrique un produit qui entre dans l'industrie du vêtement. C'est un produit manufacturé par le client à qui je vends. Il doit le voir, le toucher, le tirer, etc., et il faut souvent se battre sur le prix, les conditions, si vous allez vendre votre produit par lettre de crédit, par lettre de change à vue, etc. Les agents ne peuvent pas faire tout ça et donc une société du commerce à moins d'avoir des experts dans ce domaine, ne pourrait le faire elle non plus.

Cela a été fait dans le passé par le secteur privé, lorsqu'un groupe d'entreprises dans un domaine bien particulier créé une petite société d'exportations financée conjointement, et répartissant les profits de façon correspondante. Cela s'est produit il y a peut-être dix ans lorsque presque toutes les chemises que nous importions au Canada provenaient de Hong Kong et que toutes les fabriques canadiennes de tissus ne pouvaient entrer sur le marché de la chemise. Tout était fait à Hong Kong. Aussi toutes ces fabriques se sont-elles regroupées pour former une société du commerce qui a connu beaucoup de succès tant que cette situation a prévalu.

Je m'écarte peut-être un peu du sujet ici, mais comme je l'ai dit les agents . . . ou quelqu'un qui essaie de vendre mon produit . . . cela est très difficile. Les clients avec qui je traite veulent traiter directement. Cela signifie que je dois me rendre partout à la fois, sans parler des frais de déplacement.

Je pense que vous connaissez tous ce que coûtent les déplacements aujourd'hui. Mon dernier voyage en Australie m'a coûté près de six mille dollars au total une fois rentré à la maison après être passé par la Nouvelle-Zélande, les Philippines et Hong Kong. Je suis rentré d'Europe il y a deux semaines. Et même en Europe, il faut maintenant compter plus de trois mille dollars pour le voyage. Lorsque vous envisagez dix à quinze pour cent sur un chiffre d'affaires de six millions de dollars, cela commence à faire beaucoup. Voilà quelques-uns des problèmes et quelques-unes des préoccupations que j'ai.

Maintenant, lorsque nous abordons l'aspect même des exportations, c'est-à-dire les transports, les bateaux disponibles pour les marchés où je dois vendre ma marchandise, etc., cela ne représente pas véritablement un problème comme le livre vert l'a indiqué. Notre produit est assez cher au poids. Je veux dire que le prix de vente est relativement élevé au poids et que la plupart de nos frais de transport sont au poids, aussi le pourcentage est faible. Et je suis d'accord avec cela.

[*Texte*]

• 1635

Our biggest problem really is finding the freight forwarders who can, and, I think, any small business will have the same problem. There are all kinds of freight forwarders. What you do not realize, until they actually get into it, is that every freight forwarder has his specialty. It may be a certain country that he specializes in, it may be a certain type of freight that he specializes in, be it frozen apples or livestock or heavy industry, steel and so on. But none of them will admit this when you first contact them. They all say, "oh yes, we will look after you". But then you find they do not know the first thing about the boats and the lines that service that particular port. They do not know anything about the documentation that is required, and after much bitter experience, and many costly experiences, you finally learn yourself. I, now, have to deal right at the moment when I sell to Scotland. I ship to Scotland, the Philippines, Australia, New Zealand, the Caribbean, where else, there must be another one or two. Anyway, I think I have a different formula for every one of those countries at this point in time.

I use different shipping lines, even within the same country, for Australia, which I have learned, Columbus Lines out of Halifax is excellent for Brisbane. Do not, for God's sake, use it into Sydney. Your goods will sit three months on the dock, and that is just a fact. You learn this. I would have to say, my biggest problem is getting that expertise and finding that expertise.

Communications are costly, generally, for the small business again, and I am talking about businesses of our size. The travel cost, the communications, telexes are at a flat rate, cable, telephone calls, all of these cost me as much to sell thousand-dollar orders as it does for somebody to sell a hundred-thousand-dollar order. These are proportionate costs that I have to bear, and yet I have to compete with the giant U.S. mill as well as the South Koreans, the Japanese, well South Koreans are owned by the Japanese, and so on. There are those of Europe, I have to compete with all of them.

It is not easy and it is very expensive, and it takes the time that basically we do not have.

Selling terms can be frightening to a small businessman, you know, do you sell CIF, do you sell FOB, do you sell in local currency, do you sell in your dollars, do you sell in U.S. dollars, do you use letters at credit sight drafts, whatever open account?

These can turn off, I am sure, a small businessman, and I guess, I am trying to speak for the small businessman and the problem, that, I think, Ed Lumley has taken on, is to encourage the small businessman to get involved in export, in all exports for Canada.

How do we find a way around that poor, well, I learned it the hard way, but I am—just because, I guess, I am interested, but an awful lot of people, I am sure, as busy as I am, would not have bothered, once you started, learning about some of these problems.

[*Traduction*]

En fait, notre plus gros problème est de trouver des intermédiaires de transports et je pense que toutes les petites entreprises ont ce même problème. Il existe de nombreuses maisons d'expéditions. Ce que vous ne savez pas, c'est que chaque maison d'expéditions est spécialisée. Elle se spécialise peut-être dans un certain pays, un certain genre de transports, qu'il s'agisse de pommes congelées ou de bétail ou de matériel lourd, etc., mais aucune d'entre elles ne l'admettra lorsque vous les contactez pour la première fois. Elles disent toutes «d'accord, nous allons nous en occuper». Seulement, vous vous apercevez par la suite qu'elles ne connaissent rien aux bateaux, etc. Elles ne connaissent absolument rien aux documents qui sont nécessaires, et après des expériences bien coûteuses vous apprenez de vous-même ce qu'il faut faire. Lorsque je vends des produits à l'Écosse, je dois faire des expéditions vers l'Écosse, les Philippines, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, les Caraïbes, etc., il doit bien y avoir une ou deux autres maisons d'expéditions. De toute façon, je pense que j'ai une formule différente pour chacun de ces pays.

Je passe par diverses compagnies de transports, même dans le même pays, pour l'Australie dont j'ai pris connaissance, par exemple Columbus Lines à Halifax est très bien pour Brisbane. Mais surtout ne vous en servez pas pour aller à Sydney. Vos marchandises resteront là pendant trois mois sur les quais et ça je peux vous le garantir. Je dirais que mon problème le plus important est d'obtenir cette expertise.

Les frais de communications sont élevés en général pour les petites entreprises et je parle d'une entreprise de ma taille. Les frais de transport, les frais de communications, les télex ont tous un taux fixe, les câbles, les coups de téléphone, me coûtent autant lorsque je vends des marchandises pour des milliers de dollars que lorsque j'en vends pour des centaines de milliers de dollars. Ce sont des coûts proportionnés que je dois supporter, et pourtant je dois faire concurrence avec les grosses entreprises américaines ainsi que les entreprises sud-coréennes, japonaises—ma foi les sud-coréennes appartiennent aux Japonais, etc. Je dois également faire concurrence avec les entreprises européennes.

Cela n'est pas facile et cela revient très cher, en plus de prendre beaucoup de temps—temps que nous n'avons pas.

Les conditions de vente sont effrayantes pour une petite entreprise. Doit-on vendre CAF, FOB, en devises locales, en dollars de votre pays, en dollars américains, doit-on exiger des lettres de crédit, des lettres de change à vue, etc.?

Il y a de quoi décourager je suis certain plus d'un homme d'affaires et je pense que j'essaie là de parler pour les petites entreprises. Je pense que Ed Lumley a parlé d'encourager les petites entreprises à participer à l'exportation dans toutes sortes d'exportations pour le Canada.

Comment donc y arriver . . . Croyez-moi j'y suis arrivé de la façon la plus difficile mais je pense que bien des personnes se seraient découragées.

[*Text*]

They are all overcomeable, or resolvable, because, but it takes—it is a learning process that is very expensive.

Financing is a problem. I heard it referred to earlier. Basically, a small business, particularly, does not have the resources to the financing that is available, such as the Export Development Corporation. CIDA really works in developing nations, which do not apply to what I sell, or to the products I sell. My business is too small for export development. I am never concerned about my credit. In other words, I am not looking for insurance, which is available. It is not necessary. I do not sell people and I would not give the same terms to what I do over here. Except that, when you add the freight time, and when you add all of the—getting the goods from my dock to the shippers, forwarders container down to the boat, and getting the documents back, and then over the water and into his warehouse, you are looking at 90 to 120 days before you see your money.

There is just no way around it, short of discounting, and, when you discount, it is extremely expensive. Even letters of credit are discounted at about 8 per cent.

If you try discounting through the export-import bank, whose name I forget at the moment, anyway, their discount charge is around 17 per cent, about the same as a factoring type of operation.

Well, that is very expensive money if you have to add that onto your cost of the goods sold. You then become non-competitive.

Mr. Deans: May I just ask you this.

You mentioned the letters of credit are discounted?

Mr. Graham: Yes, you know, most letters are credit, if you look at them, are actually sixty- or ninety-days sight which means that, when you present your ocean bills of lading, for example, or documents, to your bank, you still do not see the money for sixty or ninety days. If you want it faster, they will discount it for you. They will give you eight per cent less. They give you ninety-two of the face value but they don't give you one hundred per cent, because it is written right into the LC. It is sight sixty days or ninety days.

• 1640

Mr. Deans: I see.

Mr. Graham: A letter of credit is, is more or less an assured payment. In other words, the corresponding bank, in the country where you have sold it, has frozen those funds and has, in effect, lent them to the buyer, and it is a vehicle that the buyer over there uses to finance his purchases. In other words, it is an additional line of credit for him. I do not like to sell on a letter of credit. I prefer not to do so because I you know, know that . . . I usually sell on open account. If I know the buyer, we will sell him on open account. And we do not get any bank charges. He deposits the funds and they are cabled over in our dollars and usually I will get them, if I use the right boat and the right forwarder and there is no dock strike over there or something, I will get my money a lot faster that way than I will from letters of credit. I have to know the customer,

[*Translation*]

Tous ces problèmes sont surmontables, car on finit par connaître la solution mais cela coûte cher.

Le financement aussi représente un problème. Je crois qu'on en a parlé un peu plus tôt. Une petite entreprise n'a pas les ressources nécessaires dont dispose par exemple la Société pour l'expansion des exportations. L'ACDI travaille plutôt dans les pays en voie de développement, ce qui ne concerne donc pas les produits que je vends. Mon entreprise est trop petite pour penser à l'expansion des exportations. Je ne suis jamais préoccupé par mon crédit. En d'autres termes, je ne cherche pas des assurances qui sont disponibles car cela n'est pas nécessaire. Je ne vends pas des personnes aussi je ne donnerais pas les mêmes conditions que je fais ici. Lorsque vous ajoutez les temps de transports et les frais pour amener les marchandises de mon quai au navire, les conteneurs dans le bateau, l'expédition des documents, le transport lui-même, l'entreposage, etc., il faut compter de 90 à 120 jours avant de voir votre argent.

Cela est donc vraiment impossible, si on fait exception des escomptes qui reviennent très chers. Même les lettres de crédit enregistrent des décomptes de quelque 8 p. 100.

Si vous essayez d'obtenir un décompte auprès de la banque d'exportations-importations dont j'oublie le nom, l'escompte est de quelque 17 p. 100, un peu comme s'il s'agissait d'une opération de factorage.

Cet argent revient donc très cher si vous devez l'ajouter au coût des marchandises vendues. Vous devenez alors non-concurrentiels.

M. Deans: J'aimerais vous poser une question.

Vous avez parlé d'escompte sur les lettres de crédit?

M. Graham: Oui, la plupart des lettres de crédit sont en fait à vue à soixante ou quatre-vingt-dix jours, ce qui signifie que lorsque vous présentez vos connaissements ou vos documents à votre banque, vous n'aurez pas l'argent avant soixante ou quatre-vingt-dix jours. Si vous désirez obtenir votre argent plus tôt, la banque vous retiendra un escompte. Elle vous donnera environ huit p. 100 de moins. Cela revient à dire qu'elle vous donne quatre-vingt-douze p. 100 de la valeur réelle et non pas cent p. 100, parce que cela est écrit dans la LC.

M. Deans: Je vois.

M. Graham: Une lettre de crédit signifie ni plus ni moins une garantie de paiement. En d'autre termes, la banque correspondante du pays où vous avez vendu la marchandise a gelé les fonds et les a en fait prêtés à l'acheteur, et il s'agit là d'un moyen que l'acheteur utilise pour financer ses achats. Autrement dit, c'est un autre moyen de crédit pour lui. Je n'aime pas vendre à partir d'une lettre de crédit. Je n'aime pas faire cela parce que je sais très bien que . . . je vends plutôt sur compte ouvert. Si je connais l'acheteur, je lui vends alors sur compte ouvert. Ainsi il n'y a pas de frais de banque. Il dépose les fonds qui nous sont renvoyés par câble en dollars de notre pays et je les reçois beaucoup plus vite que si je m'étais servi d'une lettre de crédit; si je me sers du bon bateau et du bon intermédiaire de transport et s'il n'y a pas de grève de débardeurs ou quelque

[*Texte*]

but the other of course, is a sight draft, which is almost the same as a letter credit, except that he cannot get the documents at his end until the money is transferred. So the only thing you are out is the time it takes for the boat to get there, and that is usually on a sixty-days sight draft documents on acceptance. He picks up the documents from the bank and the money is available.

Mr. Deans: Automatically, there . . .

Mr. Graham: But the financing costs, as I say, are, to a small business, pretty hefty and yet we are already facing some of the problems of size in terms of efficiencies, productivity, the things that generally give you that lower price, that you can go out to merchandise are not there and, yet, if you have to add those additional financial burdens, if you have to go out and borrow the money to be able to finance your exports, you will start to price yourself out of the market. Now, we have not had to do that. We happen to be in a good cash position, so we do not finance our exports but it is coming out of our profit. We are still very happy to export because it gives us a market and an additional productivity or opportunity that the Canadian market does not offer. It is hoped that we make more money on our Canadian sales as a result. Now, that is our philosophy. It does not work for everybody, but that is the way we approach it.

Mr. Lachance: Do you budget your expenses?

Mr. Graham: Yes, I—well, you try. It is very difficult. In other words, I try to manage my exports. Personally, our company and I don't like to see . . . I would not want more than fifteen per cent of my business in exports. But, I would like not less than ten. It is a manageable size. It isn't the tail wagging the dog. I am not subject to sudden changes in government policies, overseas, that might suddenly slap import quotas or something on my product after I had built up a sizeable market. But, I try to stay between ten and fifteen per cent, if I can.

These are some of the things, too, that can discourage a small businessman. You can spend a lot of time and money developing a market, say a specific country, like New Zealand, and, suddenly, they will slap import controls on—partly for foreign exchange control reasons, or perhaps because the local industry over there complained and, whatever. This happens, you know, frequently. You have to watch this, and if you spend a lot of time and money, you can lose that market very quickly. It can be very discouraging. These are the things, that I am sure, discourage small businessmen. I guess I am just trying to air their reservations, at this moment, and, maybe, someone will have some bright ideas as to how to assuage some of those.

If I can talk about the competition for a moment, this is, of course, an area that you have to think about, being a small company. Even a small competitor, in the United States or Europe, is ten to twenty times the size of the corresponding small Canadian company by definition. And this means, you

[*Traduction*]

chose du genre. Il faut que je connaisse le client; l'autre méthode est la lettre de change à vue qui est presque la même chose qu'une lettre de crédit sauf qu'il ne peut obtenir les documents à cette fin tant que l'argent n'est pas transféré. Aussi tout ce qu'il vous faut c'est le temps nécessaire pour que le bateau arrive jusque là; cela est en général indiqué sur les documents de lettre de change à vue à soixante jours après acceptation. Il ramasse les documents à la banque et l'argent est disponible aussitôt.

M. Deans: Automatiquement . . .

M. Graham: Mais les coûts de financement comme je l'ai dit sont très lourds pour une petite entreprise; nous rencontrons déjà certains problèmes d'importance en ce qui concerne la productivité, l'efficacité, etc., enfin tout ce qui peut vous permettre d'avoir un prix plus bas. S'il vous faut donc ajouter toutes ces charges financières, s'il vous faut aller emprunter l'argent pour financer vos exportations, vous vous éliminez automatiquement du marché. Nous n'avons pas, en ce qui nous concerne, eu à faire cela. Notre situation est bonne aussi nous n'avons pas besoin de financer nos exportations mais cela est à déduire de nos profits. Nous sommes très heureux de faire des exportations car nous avons ainsi des possibilités supplémentaires que le marché canadien ne nous offre pas. Nous espérons ainsi faire davantage d'argent à partir de nos ventes canadiennes. Voilà notre philosophie. Elle ne marche pas pour tout le monde mais c'est ainsi que nous voyons les choses.

M. Lachance: Est-ce que vous budgétez vos dépenses?

M. Graham: Oui, enfin nous essayons. C'est très difficile. En fait, j'essaye de gérer mes exportations. Notre compagnie et moi-même n'aimons pas voir . . . Je n'aimerais pas que nos exportations représentant plus de quinze pour cent de nos affaires. Mais je ne voudrais pas non plus que ce pourcentage soit inférieur. Je ne suis pas ainsi assujetti à des changements soudains des lignes directrices gouvernementales outremer qui pourraient brusquement toucher nos importations. Mais j'essaye de rester entre dix et quinze pour cent si je le peux.

Ce sont là d'autres choses qui peuvent décourager une petite entreprise. Vous dépensez beaucoup de temps et d'argent à élaborer un marché, disons dans un pays bien particulier comme la Nouvelle-Zélande, et soudainement des contrôles sur les importations sont imposés en partie pour des raisons imputables au contrôle des échanges avec l'étranger ou parce que l'industrie locale dans ce pays s'est plaint, ou bien pour d'autres raisons. Cela se produit très fréquemment. Il faut donc faire attention et si vous dépensez beaucoup de temps et d'argent, vous pouvez perdre ce marché très rapidement. Cela peut être donc très décourageant. Voilà donc pourquoi les petites entreprises sont plutôt découragées. J'essaye pour le moment d'expliquer leurs réserves, mais peut-être que quelqu'un aura de très bonnes idées pour les effacer.

Si je peux parler un moment de la concurrence, je dirai que c'est un secteur sur lequel nous devons tous réfléchir en tant que petites entreprises. Même un petit concurrent aux États-Unis ou en Europe représente dix à vingt fois la taille d'une petite entreprise canadienne correspondante. Cela signifie que nous sommes désavantagés.

[*Text*]

know, that we are at that disadvantage of the larger sized efficiency runs, and so on, that it gives you.

• 1645

The U.S., of course, has the Disc program which helps people exporting. The state trading corporations from the communist block countries, well, they are ridiculous. They are simply and only designed as an extension of foreign policy or to earn foreign exchange to pay for our wheat or whatever. You just cannot compete with them, and, luckily, they are not too active in my business, but they must be in other peoples.

The Japanese trading companies are something else. I do run into those or them, all of—you know, just about everywhere I sell, and they are frightening, because the power they control. They do everything from coal, you know, converting the coal into the raw materials for the knitting of the fabric, to the making of a garment, the making of the fabrics, and even ship it on their own boats back and forth. Some of the prices that I run into is simply a fact where they are quite prepared, in Australia, for example, to sell fabric, made-up fabric, that in fact, I could not purchase the nylon, from them, from their spinning company, at the equivalent cost to what they are actually selling their knit fabric for, and they are quite happy to trade off those Australian dollars for copper ore, or some other resource material in Australia, which they can convert at a later date into the profit that they lost on the fabric.

This is something—I do not know how anyone can compete with any other country in the world. I have never seen anything quite like the intricacy and power that these Japanese trading corporations can generate. I do not think a Canadian national trading corporation would even approach the complexity of it, although there are some lessons to be learned in the foreign exchange area, which is, perhaps, where that financing thing comes in, that rather than every little company outselling, having to face these problems of currency.

For example, no matter what currency I sell in, I have to bring it back, into this country, into Canadian dollars, because that is the only currency I can use. I buy 90 per cent of my raw materials in Canada. All my labour and shipping costs are paid in Canadian dollars. I just cannot, for example, use say, Belgian francs, today, or Swiss francs tomorrow, or whatever I might be selling in, and convert it into an equivalent product or equivalent value, or even, in some cases, as the Japanese were doing, where they were buying paintings in the United States with their American dollars, and converting—or cotton, or some other commodity that had a different value to them when they took it back to Japan. You know, we look at our situation with the foreign oil, whereby, if we were doing a lot of business in Mexico, would it not be nice to be able to convert your pesos into oil, instead of trying to convert them back into Canadian dollars, if you can ever get it out of the country.

I have this problem in the Philippines. I do not, in fact, sell to the Philippines, I invoice them. I ship them, but I have to

[*Translation*]

Les États-Unis ont le programme DISC qui aide les entreprises qui font l'exportation. Les sociétés d'État d'exportations du bloc communiste sont ma foi ridicules. Elles ne sont en fait qu'un prolongement de la politique étrangère et ne visent qu'à gagner des échanges avec l'étranger pour payer notre blé ou autre chose que nous exportons. Vous ne pouvez tout simplement pas entrer en concurrence avec elles et fort heureusement elles ne sont pas trop actives dans mon domaine mais elles doivent l'être dans d'autres.

Les sociétés du commerce japonaises sont elles autre chose. Je les rencontre partout où je vends, et elles sont véritablement effrayantes en raison du pouvoir qu'elles détiennent. Elles font de tout, du charbon, de la conversion du charbon en matériaux bruts pour le tissage des tissus, jusqu'à la fabrication de vêtements, de tissus, l'expédition des marchandises à bord de leurs propres bateaux aussi bien à l'aller qu'au retour. En ce qui concerne les prix cela démontre bien que ces compagnies sont tout-à-fait à vendre disons en Australie du tissu, et je dirais qu'en fait je ne pourrais même pas me permettre d'acheter le nylon de leurs compagnies à un coût équivalent à celui auquel elles vendent leurs tissus à mailles. En fait elles sont très heureuses d'échanger ces dollars australiens pour du minerai ou d'autres matériaux que l'on trouve en Australie, qu'elles convertiront par la suite en profits pour compenser les pertes essuyées sur les tissus.

Vraiment je ne sais pas comment on peut entrer en concurrence avec d'autres pays. Je n'ai jamais vu quelque chose comme ça, ces compagnies japonaises sont vraiment très puissantes. Je ne pense pas qu'une Société nationale du commerce au Canada pourrait faire quelque chose, même s'il y a des leçons à tirer dans le domaine des échanges avec l'étranger.

Peu importe la devise dans laquelle je vends mes marchandises, je dois faire entrer au pays des dollars canadiens parce que c'est la seule devise que je peux utiliser. J'achète 90 pour cent de mes matières brutes au Canada, toute ma main-d'œuvre et tous mes frais d'expédition sont payés en dollars canadiens, et je ne peux pas par exemple me servir de francs belges aujourd'hui ou de francs suisses demain et les convertir en un produit équivalent ou même dans certains cas comme les Japonais le font lorsqu'ils achètent des tableaux aux États-Unis avec leurs dollars américains et qu'ils les convertissent en coton, ou autres marchandises ayant une valeur différente pour eux lorsqu'ils les ramènent au Japon. Prenons par exemple la situation que nous connaissons avec le pétrole étranger où si nous faisions beaucoup d'affaires avec le Mexique il serait intéressant de pouvoir convertir les pesos en pétrole au lieu d'essayer de les convertir en dollars canadiens, si vous pouvez les faire sortir du pays.

J'ai connu le même problème aux Philippines. Je ne vends rien en fait aux Philippines, j'envoie simplement des factures.

[*Texte*]

sell to the American corporation, and get my money in the United States because you have got foreign exchange controls in the Philippines. You never get money out. That was also a bitter experience, but not for me, luckily. The first time I used Air Express International, we said to ship it freight collect, and they did. They have not been paid for it yet, because they cannot get the foreign currency out of the Philippines.

These are the things with which a small businessman is faced.

Trade barriers is another thing which perhaps is an area of government influence if they recognize it, or it is brought to their attention. Mexico, for example, with a booming economy, and we know in our product line, because we have a company there that we know well, and talk to them, and which has tried to import from us on occasion. And it is absolutely impossible to get an import licence, in Mexico for our product, and yet they are unable to supply their own demand. These are trade barriers that really, we, as a small company, can do nothing about.

There are some other funny things that have happened in the past, and our transportation fellow should be here. We once had a shipment to Brussels, and the vessel was supposed to go into Le Havre and it went to Antwerp, and the documents were in French, and they were refused the shipment because they had to be in Flemmish. And that is supposedly a bilingual country. These are some of the things that happened here.

• 1650

You know, again, looking back at the financing thing, if we were to have played the foreign exchange thing, in Australia, for example—the Australian dollar has varied from a high of $1.41 to a low of $1.29 Canadian, which is a difference of 9 per cent in the last twelve months. Luckily I sell in Canadian dollars, so it—but a lot of countries, for example, will not accept that. They either want CIF, in their currency, or, perhaps, in U.S. dollars, but a nine-per-cent swing like that on a contract price extending over twelve months would really hurt any company, but particulary, I think, more seriously, a small company.

I have run out of notes.

The Chairman: I do not think you need any now.

Mr. Graham: I have been told I run on without them half of the time.

I was going to make some recommendations. I really find it difficult . . . Maybe I am just not smart enough, but I honestly, cannot see the answers to some of the puzzles. I can see the questions, but not the answers.

Mr. Deans: Join the committee. We have a couple of spare seats.

[*Traduction*]

Je les expédie, mais je dois vendre à la Société américaine et obtenir mon argent des États-Unis parce qu'il y a des contrôles sur les échanges avec l'étranger aux Philippines. Vous ne pouvez jamais sortir votre argent. Voilà une autre expérience pas très heureuse, mais pas pour moi fort heureusement. La première fois que je me suis servi d'Air Express International, nous leur avons demandé de faire l'expédition en frais virés, et c'est ce qu'ils ont fait. Ils ne nous ont pas encore payés parce qu'ils ne peuvent faire sortir les devises des Philippines.

Voilà le genre de choses auxquelles doit faire face une petite entreprise.

Les tarifs douaniers sont encore autre chose sur lesquels le gouvernement peut exercer une certaine influence s'il les reconnaît, ou si ils sont portés à son attention. Prenons par exemple le cas du Mexique dont l'économie est en pleine croissance, et je sais de quoi nous parlons puisque nous connaissons très bien une compagnie là-bas qui a essayé de nous importer de la marchandise en certaines occasions. Il est absolument impossible d'obtenir une licence d'importations au Mexique pour nos produits, et pourtant ils ne peuvent fournir leurs propres demandes. Ce sont les tarifs douaniers à propos desquels en tant que petites entreprises nous ne pouvons absolument rien faire.

D'autres choses plutôt curieuses sont également arrivées par le passé et nos amis les spécialistes du transport devraient être ici pour en parler. Nous avons fait une expédition une fois à Bruxelles et le navire était censé quitter Le Havre et il est allé à Antwerp, les documents étaient en français et ils ont alors refusé la marchandise parce qu'ils devaient être traduits en flamand. Et ce pays est censé être bilingue! Voilà le genre de chose qui arrive.

Pour revenir à la question des finances, si nous devions jouer sur le marché étranger par exemple en Australie, le dollar australien a fluctué de $1.41 à $1.29 le dollar canadien, soit une différence de 9 p. 100 au cours des douze derniers mois. Fort heureusement je vends en dollars canadiens aussi . . . mais dans de nombreux pays, par exemple, cela ne serait pas accepté. Ils veulent soit vendre en CAF dans leurs devises, soit en dollars américains, mais une différence de 9 p. 100 comme celle-là sur un contrat s'étendant sur douze mois ferait beaucoup de mal à toute entreprise, particulièrement les petites entreprises.

Je crois que je n'ai plus de notes.

Le président: Je crois que vous n'en avez plus besoin maintenant.

M. Graham: On m'a dit que je parlais sans m'en servir la moitié du temps.

J'allais faire quelques recommandations. Je trouve qu'il est vraiment difficile . . . peut-être que je ne suis pas assez intelligent mais très honnêtement je ne trouve pas les réponses à certaines des questions. Je vois les questions, mais pas les réponses.

M. Deans: Faites partie du comité, nous avons quelques places disponibles.

[*Text*]

Mr. Graham: I volunteered before it became a cabinet committee, but a government committee?

Mr. Deans: Maybe we should have taken your offer.

The Chairman: Maybe you could share your recommendations with us, because you said you had a hard act to follow. I am sure the members are going to have a hard act to follow after the questions.

Mr. Graham: Okay. Well, let me just give you a few then, of my—well, it is not a criticism exactly, but, you know, there are—the government is, has been very active, and I give them 100 per cent I think, though, in some ways we have been too much gentlemen in our commitments to GATT, and I question other countries are living up to those same terms. I give you the example of PEMD, which is a fine program, but it is only an insurance program. It takes the risk out of the small businessman, making the trip and selling nothing. His cost is partially underwritten. The last PEMD trip I took was $3290 and I got $1600 from PEMD, so I took a 50 per cent risk from not selling any, but let me sell anything, and I can pay the goddamn thing back. This I question. There is, again, from the small businessman's point of view, even that $1600 risk, and the time, the time, you know, and what is the potential, and is he expert enough, and does he know enough, you know, et cetera. It is discouraging and that is what we are trying to find is a way not to discourage but to encourage. That would be one way.

The trade missions by themselves, that is trade fairs, do not always apply. The government-sponsored ones are often really best suited for the large companies, and to my mind, to be honest, the large companies do not need it. They can well afford, I used to work for DuPont—there is no way DuPont needed to be assisted by the government to go to a trade fair in Peking. The market is there, they have got the money to spend to go there. The small companies, who we are trying to encourage to export, and let us face it, there is more small businesses then anything, in Canada. That is where it is hard to sell from a trade fair for the small man. Maybe there is another way.

As I have said, the Export Development Corporation really does not apply to the small businessman, because it is interested in trains to Africa or, you know, large projects. They do not need the insurance, really. CIDA is more into agricultural and basic products that are going to help those countries to raise their standards of living. So really if some way could be found on the financial side of where you could sell your invoices to somebody who had the ability to use that foreign exchange in some other way, the way the Japanese do, that is one area that could be explored.

Whether or not the government can encourage through tax incentives, these third-party corporations, such as we had ten years ago in the shirt business where specific groups, like companies, small businesses got together and sold through so-called export corporations, but specialized.

[*Translation*]

M. Graham: Je me suis porté volontaire auparavant devant un comité du cabinet, mais devant un comité du gouvernement?

M. Deans: Peut-être aurions-nous dû accepter votre offre.

Le président: Peut-être pourriez-vous nous indiquer vos recommandations. Je suis sûr que les membres du comité vont prendre des dispositions après les questions.

M. Graham: D'accord. Laissez-moi donc vous faire quelques recommandations . . . ce ne sont pas des critiques en fait mais vous voyez . . . le gouvernement est . . . a été très actif et je pense néanmoins que dans certains domaines nous avons été trop gentils dans nos engagements envers le GATT et je me demande si d'autres pays en font de même. Je vous donnerais un exemple de PEMD qui est un très bon programme mais uniquement un programme d'assurance. Il retire le risque que pourrait encourir une petite entreprise. Le dernier voyage en vertu du PEMD que j'ai fait s'est chiffré à $3290, et j'ai obtenu $1600 PEMD, ainsi j'ai pris un risque de 50 p. 100 de ne pas vendre, mais laissez-moi vous dire que je peux rembourser le tout s'il le faut. Il existe toujours du point de vue de la petite entreprise ce risque de $1600 et le temps . . . vous savez le temps . . . et est-ce que l'expert en CAC . . . etc. C'est très décourageant et c'est ce que nous essayons de trouver . . . un moyen de ne pas nous décourager.

Les missions de commerce en elles-mêmes, c'est-à-dire les foires de commerce et cetera, ne s'appliquent pas toujours. Celles qui sont financées par le gouvernement conviennent souvent le mieux à de grosses entreprises et à mon avis, pour être honnête, ces entreprises n'en ont pas besoin. Elles peuvent très bien se permettre . . . je prendrai par exemple le cas de DuPont, ne venez pas me dire que DuPont a besoin de l'aide du gouvernement pour une foire à Pékin. Le marché est bien là, cette compagnie a l'argent nécessaire. Par contre les petites entreprises essayent d'encourager leurs exportations et ne nous faisons pas d'illusions il y a beaucoup plus de petites entreprises que de grosses au Canada. Il est donc très difficile pour une petite entreprise de justifier les frais engagés lors d'une foire. Peut-être y a-t-il d'autres moyens de s'y prendre.

Comme je l'ai dit, la Société d'expansion pour les exportations ne s'applique pas véritablement à la petite entreprise parce qu'elle s'intéresse par exemple à des trains en Afrique ou à de gros projets de ce genre. L'ACDI s'occupe davantage de produits agricoles et de produits de base qui permettront d'aider les pays qui veulent augmenter leur niveau de vie. On pourrait donc plutôt se pencher sur les façons de vendre des marchandises comme le font par exemple les Japonais.

Que le gouvernement encourage ou non des tierces compagnies de ce genre, par le biais par exemple de stimulants, comme ceux que nous avons eus il y a dix ans dans le domaine de la chemise où des gros particuliers, des petites entreprises et cetera se sont regroupés et ont vendu par l'intermédiaire de sociétés d'exportations spécialisées.

[*Texte*]

I do not think any one giant company can sell elastics and apples, and all the other things, canned goods and fish, and you name it, blouses, sweaters, and so on. I just can't imagine a company being able to do that. Not unless you get so huge. And how do you start off so huge that you are successful? The Japanese must have started somewhere, but, today, they are so big, you know. How could you compete with them and get that big, that quickly.

• 1655

Mr. Lachance: That took, in some cases, a hundred years.

Mr. Graham: Right, but, you know, they must have picked an area to go after. I do not know how they did it. I would love to read their history.

Mr. Lachance: A lot of commodities. They started with commodities.

Mr. Graham: I have not studied it. I should but . . .

Mr. Lachance: There is a book.

The Chairman: The committee has looked into the history of . . .

Mr. Graham: I should read it. What is the name of the book?

Mr. Lachance: It is Sogoshosha. The author is Mr. Yoshi Tsurumi. It is published by the Institute for Research on Public Policy.

Mr. Graham: In English?

Mr. Lachance: I do not read Japanese.

Mr. Graham: I do not know. You know, it seems to me every time we came up with suggestions that other industry groups CMA and CTI, and so on, that I belong to, that we always get wrapped up in this GATT as to what is considered subsidy and so on and so forth. And so many areas, that we look at that, you know, you would think make sense: such as tax benefits are incentives. You want to encourage people do to something to give them a reason to make that extra effort.

Mr. Lachance: Why do you not expand on tax incentives? You have been in the export market, you struggled in it. You succeeded in it. Now you say some sort of tax incentives will help. What kind of tax incentives do you think about?

Mr. Graham: I am not thinking about myself. I am thinking how do we get those other people, those other Canadians up off their butts and out there. What makes it worthwhile for them? Now, what made it worthwhile for me was a different story entirely. I had a unique situation. I had too big a plant for the Canadian market. I had to go somewhere to try to offset some of those costs. I was prepared to sell at a lower price than I would sell for in Canada. Most people are not, you know. They are not going to go to that extra trouble to go over there to look for a market and to spend all that money and to go into all that effort and to make less money, you know. So, I was, perhaps, different. I did not look for any incentive other than the fact that I needed to get up off my butt and go find a market which was not here. I had to find it and soon. So I did

[*Traduction*]

Je ne pense pas qu'une compagnie géante puisse vendre des élastiques et des pommes et toutes ces choses de ce genre, des aliments en conserve et du poisson, et tout ce que vous voulez, des chemises, des pullovers, et cetera. Je ne peux concevoir une société qui pourrait faire tout cela. Et certainement pas à moins de devenir énorme. Les Japonais ont bien dû commencer quelque part mais aujourd'hui leurs companies sont si grosses . . . Comment entrer en concurrence avec elles.

M. Lachance: Cela a pris dans certains cas une centaine d'années.

M. Graham: Oui, mais elles ont dû choisir un domaine bien particulier. Je ne sais pas comment elles l'ont fait. J'aimerais connaître leur histoire.

M. Lachance: Beaucoup de marchandises. Elles ont commencé avec des marchandises.

M. Graham: Je ne le sais pas, mais . . .

M. Lachance: Il existe un livre dans ce domaine.

Le président: Le comité s'est penché sur l'historique de . . .

M. Graham: Je devrais le lire. Quel est le titre du livre?

M. Lachance: Sogoshosha. L'auteur est Yoshi Tsurumi. Le livre est publié par l'Institute for Research on Public Policy.

M. Graham: En anglais?

M. Lachance: Je ne lis pas le japonais.

M. Graham: Je ne sais pas. A chaque fois que nous faisons des suggestions à propos de groupes d'industries CMA et CTI auxquels j'appartiens . . . on nous parle toujours du GATT. Et pourtant les nombreux domaines sur lesquels nous nous penchons ont du sens, par exemple des abattements d'impôts qui sont des stimulants.

M. Lachance: Pouvez-vous nous en dire davantage sur ces stimulants fiscaux? Vous vous êtes battu sur le marché de l'exportation. Vous avez réussi. Maintenant vous dites que certains stimulants fiscaux seraient bénéfiques. De quels genres de stimulants parlez-vous?

M. Graham: Je ne pense pas à moi en particulier. Je me demande comment on pourrait aider les autres. En ce qui me concerne, cela a été différent. Ma situation est unique. Mon usine était trop importante pour le marché canadien. Il m'a donc fallu faire quelque chose pour essayer de compenser certains de ces coûts. J'étais prêt à vendre à un prix inférieur à celui que j'appliquerais pour le Canada. La plupart des gens ne sont pas comme ça vous savez. Bien des personnes n'ont pas envie de se casser la tête pour trouver un marché et dépenser tout cet argent, faire autant d'efforts pour gagner moins d'argent. Alors pour moi c'était différent. Je n'ai pas cherché à obtenir des stimulants d'un ordre quelconque . . . tout ce que j'ai dû faire c'est chercher moi-même un marché. Il fallait que je le fasse rapidement. Je l'ai fait mais comment intéressez-

[*Text*]

it, but, how do we get everybody else to get really interested in the export market. The U.S. has the DISC corporations. Anybody who sells the exports usually creates this DISC corporation and sells through it. It qualifies for a lower tax rate. I do not even know how it works, to tell you the truth, but all I understand is that the earnings of the DISC corporation are treated differently and are not necessarily immediately passed back to the parent company. It somehow gets laundered. One time under the Canadian law . . .

Mr. Lachance: Preferred taxes.

Mr. Graham: At one time we had a loophole, which has now been closed. You could ask a lawyer in Nassau to tack another shingle on his door which said such and such and you merely sold everything to him and he resold it for you and all of the profits from that were non-taxable. That door got closed about, what, 1975, I think.

But those are, you know, those are real incentives to go out to take the risk. There are higher risks in exporting, much higher than there are in doing your own thing here. So, therefore, either the rewards should be greater, or perhaps, some of the costs, if it is matter of policy, should be somehow alleviated. I do not know how. PEMD, obviously does not alleviate it because if you are successful, you pay it back the next year. So I had the use of the money for, half the money, or half the money I spent, for about twelve months, because I was successful.

The Chairman: Further questions, Mr. Lachance?

Mr. Lachance: Yes, but those are only off the cuff. You gave us all kind of interesting comments on the trading-corporation concept without really addressing the crux of it. I will ask you the questions straight.

Do you feel that the national trading corporation for small companies, and I do not think you necessarily fall into that category, because, as you said yourself, you were faced with the problem of plant that was too big for the market, you had to go out, but some companies, Canadian companies, do not have to go out.

• 1700

Mr. Graham: No.

Mr. Lachance: They are just happy with what they have an to grow they need the special incentive. And even with this incentive maybe it is not sufficient, maybe they just do not want to make the effort. Do you feel that the national trading corporation could, for those companies, for those executives that are too lazy, to put it that way, and for those markets that are not easy markets to—call them fresh market if you want, that excludes the United States and it may even exclude the EEC countries, although some, those may be difficult once in a while because of their own constraints—be useful but will have a significant impact in trying to boost our exports in a significant way?

Or the problems inherent in such a corporation . . . Let us say that it is private for the sake of discussion and that already

[*Translation*]

vous vraiment une compagnie au marché de l'exportation. Les États-Unis ont les sociétés DISC. Quiconque fait de l'exportation crée cette société DISC et s'en sert comme intermédiaire. Elle donne droit à une tranche d'impôt inférieure. Je ne sais même pas comment cela marche, pour vous dire la vérité, mais tout ce que je sais c'est que les gains de la société DISC sont traités différemment et ne sont pas nécessairement et immédiatement transmis à la société-mère. A un certain moment d'après la loi canadienne . . .

M. Lachance: Des impôts privilégiés . . .

M. Graham: A une époque nous avions une sorte d'échappatoire qui n'existe plus maintenant. Vous pouviez demander à un avocat à Nassau d'ajouter une plaque sur sa porte indiquant que un tel par exemple et vous-même lui aviez tout vendu, puis il vous le revendait et tous les profits n'étaient pas imposables. Cela n'a plus été possible vers 1975.

Voilà les véritables stimulants qu'il faut pour prendre des risques. Il existe des risques élevés dans l'exportation, beaucoup plus élevés que ceux que nous rencontrons lorsque nous vendons uniquement au pays. Aussi, la récompense devrait être plus élevée ou bien les coûts devraient être allégés. Je ne sais pas comment. Le programme PEMD ne permet pas d'alléger ces coûts parce que si vous avez du succès vous remboursez l'argent l'année prochaine. Aussi je me suis servi de cet argent, de la moitié de l'argent que j'ai dépensé pendant environ douze mois, parce que j'ai eu du succès.

Le président: D'autres questions, Monsieur Lachance?

M. Lachance: Oui, vous avez fait des commentaires très intéressants sur la Société du commerce sans vraiment aborder la question. Je vous poserai une question directe.

Pensez-vous que la Société nationale du commerce pour les petites entreprises et je ne pense pas nécessairement à vous, tombe dans cette catégorie car, comme vous l'avez dit vous-même, vous avez fait face au problème de l'usine qui était trop grosse pour le marché, aussi vous avez dû vous retirer. Cependant, certaines compagnies, des compagnies canadiennes, n'ont pas eu à se retirer.

M. Graham: Non.

M. Lachance: Elles sont satisfaites de ce qu'elles ont et pour croître elles ont besoin de stimulants spéciaux. Peut-être même que ce stimulant n'est pas suffisant, peut-être ne veulent-elles pas faire l'effort nécessaire. Pensez-vous que la Société nationale du commerce pourrait, je pense à ces compagnies dont les dirigeants sont trop fainéants, et aux marchés qui ne sont pas des marchés faciles à attraper, trouver de nouveaux marchés qui excluraient les États-Unis et qui pourraient même exclure les pays de la CEE bien que certaines, celles qui pourraient avoir des difficultés de temps à autre en raison de leurs propres restrictions . . . seraient utiles mais auraient un certain impact et leur permettraient d'essayer de faire augmenter nos exportations?

Pensez-vous qu'une telle Société nationale du commerce serait viable?

[*Texte*]

eliminates a lot of the problems inherent to public corporations. Would such a corporation be viable?

Mr. Graham: I think a trading company of some kind would be very viable. But I do not know how it can be done. In other words, if it should be a private crown or what and whether or not it should only sell or should it buy and resell. These are the questions that when you get into you are going to, you know, it is very technical area that, you know, it is very difficult for me to sit here and be in judgement on it. But I definitely think, if somebody could put together even a textile exporting . . . You could divide it into primary textiles, secondary textiles. You could have one for agricultural products, you could have one for manufactured heavy industrial products. I am sure these things and I am, you know, thinking of everything from tea kettles when I say manufactured, you know, metal products, tea kettles to pails, this kind of thing which is generally done by small businesses. Again, I am thinking of the bottle caps, you know, the people, say, trays there I know, whose name I cannot think of at the moment but they basically stamp out, you know, Molson's Brewery caps, this kind of thing, that kind of industry but I cannot see one company selling all those products and yet I cannot see individually those companies going to the effort to go out and research a market, find one and, yet, I believe they are there if you had the time to go look. And they are probably there, in most cases, very profitably in that even if it is only incremental profit in the sense of that it adds to that total Canadian productivity within that plant . . . spread your overhead a little further so that your own domestic business is that much more profitable. That has always been my philosophy.

Mr. Lachance: What is the percentage of your sales that go to marketing?

Mr. Graham: To export?

Mr. Lachance: Yes. You told us that 10 per cent but what percentage, then, goes to market?

Mr. Graham: In selling costs?

Mr. Lachance: No, you said about, you said 10 per cent, that must be about . . .

Mr. Graham: Well, last year I did ¾ of a million dollars in export.

Mr. Lachance: Okay, $750,000. What were your costs, your marketing costs for this $750,000?

Mr. Graham: Unfortunately, I have not got the time to sit down and, maybe it is just as well, I have not figured it out. Uh, oh boy. First of all, I have to pay the local agents and that is another problem. The smaller the business and the smaller the potential business the higher the agent's commission, obviously. His costs are higher when he is selling, you know, a thousand dollars worth versus ten thousand dollars. So, my commission costs, like I pay five per cent on my product, in Australia, and yet I have friends who sell yarn out of the U.S. and they pay three per cent. The reason they only have to pay three is that the orders are that much bigger each sales call. So right there, off the top, I have got a five per cent cost. I visit the country once a year, that is, I can no longer qualify for

[*Traduction*]

M. Graham: Je pense en effet qu'une société de ce genre serait plus que viable. Mais je ne vois pas comment cela pourrait être fait. En d'autres termes, s'il devrait s'agir d'une société privée ou si elle devrait uniquement vendre ou bien acheter et revendre. Ce sont là des questions auxquelles il faudra bien répondre, il s'agit d'un domaine technique . . . il est très difficile pour moi de porter un jugement là-dessus. En fin de compte je pense que si quelqu'un pouvait constituer une société d'exportation pouvait du textile . . . vous pourriez la diviser en textile primaire et en textile secondaire. Vous pourriez en avoir une pour les produits agricoles, une autre pour les produits industriels lourds manufacturés, et cetera. Quand je parle de produits manufacturés je fais référence à tout, aussi bien aux bouilloires qu'aux produits en métal, tout ce qui est fait en général par des petites entreprises. Je pense aux capsules, je veux parler de n'importe quelle compagnie, je ne peux me souvenir du nom pour le moment mais . . . du genre des brasseries Molson. Je ne peux pas envisager une compagnie vendant tous ces produits et pourtant je ne vois pas ces compagnies faire des efforts individuels pour faire des études de marchés, en trouver un et pourtant je suis persuadé que ces marchés existent si vous avez le temps de les chercher. Dans la plupart des cas ils sont probablement très profitables même s'il ne s'agit que de certains profits qui ne font qu'ajouter à la productivité totale canadienne dans cette usine . . . Je veux parler de la répartition des frais généraux afin que votre chiffre d'affaires intérieur soit plus profitable. Telle est ma philosophie.

M. Lachance: Quel pourcentage de vos ventes est consacré au marketing?

M. Graham: Aux exportations?

M. Lachance: Oui. Vous nous avez dit 10 p. 100, mais quel pourcentage est consacré au marché?

M. Graham: En frais de vente?

M. Lachance: Non, vous avez dit environ 10 p. 100, il doit s'agir . . .

M. Graham: Ma foi, l'année dernière j'ai fait $750,000 en exportations.

M. Lachance: Bon, alors disons $750,000. A combien se sont montés vos frais de marketing par rapport à ces $750,000?

M. Graham: Malheureusement je n'ai jamais calculé ce chiffre. Tout d'abord je dois payer les agents locaux et c'est là un autre problème. Plus l'entreprise est petite et plus la commission versée à l'agent est élevée, évidemment. Ses coûts sont plus élevés lorsqu'il vend pour $1,000 que lorsqu'il vend pour $10,000. Ainsi, mes frais de commission, par exemple je verse cinq pour cent sur mon produit, en Australie . . . et pourtant j'ai des amis qui vendent des filés des États-Unis et ils versent trois pour cent. Ils ne payent que trois pour cent parce que les commandes sont d'autant plus importantes à chaque vente. Alors, dès le début j'ai déjà des frais de cinq pour cent. Je me rends sur place une fois par année, cela

[*Text*]

PEMD so the last trip which was close to $6,000 was out of my pocket so right there that is 6.

Then you have got telexes, my overseas telexes run about $120 a month. That is the actual, not the telex, just the actual messages run about $120 a month.

Mr. Lachance: Yes.

Mr. Graham: Telephones I try not to use too often. The last one cost me—the one call cost $110 but these sound penny ante, but they are not, and then postage, all my samples I have to send airmail, special delivery to get there. I cannot wait for the boats . . .

• 1705

Mr. Lachance: But what I am getting at is that, accepting the fact that you export for survival, in your case, in the pure business point of view, is your export side of your business a profitable one?

Mr. Graham: Yes. It is not in terms of mark-up, no. In other words, in percentage of profit on standard, no. But at the end of the year, yes, it has to be, because without that contribution to the overhead—I mean, I do not sell below out-of-pocket costs, obviously. I mean, I am going to give, you know, six dollars worth of cotton away for five, but I do make a contribution to the overall profitability of our operation, because without that additional volume, that overhead would have to be spread over that much more of my own domestic business and reduce my profit there. So, yes, it is profitable.

Mr. Lachance: Where would you see shortcuts that an organization—let us call it that, an organization that would be integrated in terms of services—could bring down your overhead?

Mr. Graham: Okay, well, first of all, expertise, which presumably they would have if they were representing, let us say, ten companies in my field or in the textile field. They could afford the staff which I cannot afford, and the expert staff in finding and even preparing their own documents for shipments. That is a cost of 30 or 40 dollars every shipment I make. It is what I have to pay the forwarder to do documentation for me. They would do that. Their communication costs would be spread over more businesses, so it would be less as a percentage. They could also fill containers, for example. I have to ship everything LCL. It is usually at a higher rate. I can find, and have found, some freight forwarders who have enough traffic in one direction, that they can consolidate. I benefit, or my customer benefits a little bit from a slightly lower rate.

I have the non-conference lines—disaster. The only ones available for Australia and New Zealand are the Russians, and you never know whether or not they are going to show up or whether or not they are going to pick up your container when they do show up. Non-conference rates were great, but I had to drop them. I just could not depend on them.

These are things that a trading company, if you want to call it that, perhaps, would be able to take advantage of consolidating shipments, getting lower freight costs, and ultimately,

[*Translation*]

revient à dire que ne peux plus bénéficier du PEMD. Ainsi, le dernier voyage que j'ai effectué m'a coûté près de $6,000.

Ainsi, vous n'avez pas de télex, mes télex d'outremer me reviennent à quelque $120 par mois. Il s'agit des messages qui me reviennent à $120 par mois.

M. Lachance: Je vois.

M. Graham: Quant au téléphone, j'essaye de ne pas l'utiliser trop souvent. La dernière fois cela m'a coûté quelque $110, cela peut paraître un peu radin mais ce n'est pas vrai, si vous comptez en plus les frais de timbres, tous les échantillons que je dois envoyer par la poste aérienne, les colis recommandés, et cetera. Je ne peux pas attendre que les navires . . .

M. Lachance: Ce que je veux vous dire, c'est que tout en comprenant parfaitement que vous exportez pour survivre, d'un point de vue des affaires est-ce que la partie exportation est profitable?

M. Graham: Oui. Ce n'est pas profitable en termes de marge bénéficiaire. En d'autres termes, en pourcentage du profit . . . non. Mais à la fin de l'année, oui cela est profitable car bien entendu je ne vends pas en dessous du prix de revient. Je veux dire par là que je vais donner disons six dollars de coton pour cinq, mais je fais une contribution au profit d'ensemble de notre entreprise, car sans ce volume supplémentaire ces frais généraux doivent être répartis sur une plus grande partie de mes affaires intérieures, ce qui réduirait mes profits. Alors oui, cela est profitable.

M. Lachance: Où d'après vous serait-il possible pour une organisation qui intégrerait ses services de diminuer ses frais généraux?

M. Graham: Bon, tout d'abord je vais parler de l'expertise que cette entreprise aurait si elle représentait disons dix entreprises dans mon domaine ou dans le domaine du textile. Elle pourrait se permettre le personnel que moi je ne peux pas me permettre d'avoir, et l'expertise nécessaire pour trouver et même préparer ces documents d'expédition. Cela me coûte quelque 30 ou 40 dollars par expédition. C'est ce que je dois verser à l'entreprise pour faire les documents. Ensuite les frais de communications seraient répartis, ainsi le pourcentage serait inférieur. Elle pourrait par exemple remplir les conteneurs. Je dois tout expédier par LC. Le taux est généralement plus élevé. Je peux trouver, et je l'ai fait, certains intermédiaires de transport qui font suffisamment de voyages dans une direction de façon à consolider mes affaires. Je profite donc, ou bien mon client profite donc, d'un taux légèrement inférieur.

J'ai les lignes non-conférences . . . c'est un désastre. Les seules disponibles pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande sont les russes, et vous ne savez jamais s'ils vont se présenter, s'ils vont ramasser vos conteneurs, et cetera. Ces taux étaient intéressants mais j'ai dû les laisser tomber, je ne pouvais compter dessus.

Voilà le genre de choses dont une Société du commerce, si vous voulez l'appeler comme cela, pourrait profiter, notamment expéditions regroupées, frais de transport moins élevés et

[*Texte*]

therefore, more competitive. Saving that one percent, half percent, becomes very critical.

Mr. Lachance: I will ask you another question.

You are obviously not the first person that has raised those questions.

Trading houses, private trading houses scream to us that, if we do implement a training corporation we are going to remove business with them. Why the hell don't they do it themselves?

Mr. Graham: I do not know.

Mr. Lachance: Sorry, for the record.

Mr. Graham: Yes, if it is for the record I will still speak out, because it staggers me. Here are freight forwarders, for example, and I have nothing against them, and the fact some of them, eventually, do a good job. But I end up having to tell them what to do, and they are supposed to be the damned experts and it staggers me. I do not know what, you know . . . When you have to tell the forwarder, the so-called expert, what documents he is going to need, and you find out the first two times he ships it that he did not include the document that the Australian customs insist on, and have done so for ten years, and your goods are penalized, and you have to go to get the documents, and to show him how to fill them out, you know, that is incredible. It is a hell of a testament to the so-called expertise of a firm that is supposed to specialize in doing it.

Now, I am not sure a trading corporation is going to be any better. You know, it is—I am just hopeful that you can hire a good president and make sure you get the right people.

Mr. Lachance: So, obviously, for someone like yourself, who has done his home work, obviously, and is now exporting in some foreign markets . . . There is definitely, a gap in terms of services in Canada for those people that are too small to integrate, within their own firm, those services necessary to go out and export. But still, it has got to be done and is done but is not done in an integrated way or inefficient way at this point.

• 1710

Mr. Graham: Now, I have seen advertisements and I have received literature from one such company, but they do not handle my tupe of product. How good they are I do not know but they happen not to specialize or do not seem to be wanting to sell what I manufacture. And I just forget now what they were selling. Oh, it was paper products, I think, packaging in boxes, polyfilm and that kind of thing and they were, in fact, what we have been describing, obviously, from the literature, the company designed to relieve the small businessman of all those headaches. They would do everything. They would go out and get the orders and all you would have to do is to deliver it to their warehouse and forget about it and they would pay you in thirty days or whatever. And that to me would be ideal, but, it just does not exist . . .

[*Traduction*]

par conséquent davantage de concurrence. Économiser un pour cent, un demi pour cent, et cetera, devient une opération plutôt critique.

M. Lachance: J'aimerais vous poser une autre question.

Vous n'êtes probablement pas la première personne qui a soulevé ces questions.

Les entreprises de commerce privées ne cessent de nous répéter que si nous finissons par créer une Société nationale du commerce nous allons leur faire perdre des affaires. Alors pourquoi ne le font-elles pas elles-mêmes?

M. Graham: Je ne sais pas.

M. Lachance: Dommage.

M. Graham: J'aimerais quand même dire quelque chose parce que cette question m'intéresse. Prenons le cas de maisons d'expéditions, je n'ai rien contre elles, et certaines font même du bon travail. Il me faut souvent leur dire quoi faire, et pourtant elles sont censées être des expertes et c'est ce qui m'intrigue. Quand vous devez dire vous-même à la maison d'expéditions, donc à l'expert, quels documents il aura besoin et que vous vous apercevez qu'il n'a pas envoyé le document sur lequel votre client australien insiste, et qu'il est dans ce milieu depuis plusieurs années, et que vous devez vous-même obtenir les documents, lui montrer comment les remplir, et cetera . . . c'est vraiment incroyable.

Maintenant, je ne suis pas certain qu'une société du commerce pourrait mieux faire. J'espère tout simplement que vous pourrez engager un bon président et vous assurer d'avoir le personnel adéquat.

M. Lachance: Ainsi, pour quelqu'un comme vous qui a fait son travail comme il faut, et qui exporte maintenant sur certains marchés étrangers . . . il y a quelque chose à faire dans le domaine des services au Canada pour des entreprises qui sont trop petites pour intégrer ces services dans leur entreprise. Et pourtant ce travail doit être fait et il est fait, mais il n'est pas fait de façon intégrée ni efficace.

M. Graham: J'ai vu des annonces publicitaires et j'ai reçu de la documentation d'une entreprise de ce genre, mais elle ne s'occupe pas de mes produits. Je ne sais pas si cette entreprise est bonne mais elle n'est pas spécialisée, ou ne désire pas vendre les produits que je fabrique. J'oublie quel genre de produits elle vend. Ah oui, il s'agit de papier, ou plutôt de papier d'emballage, de choses de ce genre. Si j'en crois les documents que j'ai reçus cette entreprise a pour objectif d'aider les petites entreprises. Elle ferait n'importe quoi. Elle obtiendrait les commandes et tout ce que vous avez à faire ce serait de livrer la marchandise dans leur entrepôt et puis c'est tout. Elle vous paierait dans trente jours ou quelque chose comme ça. Pour moi cela serait idéal mais cela n'existe pas . . .

[*Text*]

Mr. Lachance: But you would maintain the selling capability yourself?

Mr. Graham: It may still be necessary to make those visits, because, and I do not think it applies to every industry. There is still a teakettle, for example. You do not—the president of a teakettle company does not need to go out and visit the potential customer. I am sure somebody can, you know, as long as you list your specifications, and it will plug into the wall, and it is the right voltage, and so on, they should be able to buy from a catalogue. They are not going to buy textiles from a catalogue. That is number one. You have got to show the product. In made up clothing you have got to have fashion shows. You have to do a lot more to sell my type of product than to you some other things.

Mr. Lachance: Do you generalize like some do that, in all delivery instances, you have got to be a specialist in a given product or will you be able to sell? In some cases, you do have to, but in some cases you can have a catalogue.

Mr. Graham: Bottle caps. Why would you have to be a specialist in bottle caps? As long as you knew, you know, you might want to handle both the capping machine as well as the cap blanks, but that to me anyway . . . Of course, I always think my job is the hardest one to sell, but I profit accordingly.

The Chairman: One last question.

Mr. Lachance: Again, it is an objective question, but you are there and you are struggling in a difficult environment because your field, as you said, is a field where there is a lot of competition. But, still you sell. But you sell, as you say, at that lower price than what you would sell for in Canada. Do you feel that in a general sense, Canadians are competitive in the world markets at this point in time?

Mr. Graham: Yes, we should be. Particularly in textiles. And that is everything I can comment on. But, clothing and so on, yes. I think that our mills are as good, certainly our labour costs, total labour costs in terms of—we think we are socialist but go to Belgium and find 76 per cent of your salary is fringe benefits. Australia is close to 37 per cent. So, we are competitive, particularly as we gain the increased market if we could increase our markets we would gain even more productivity-wise and I think we would be very competitive. Now, how we are in other lines of products, steel and so on, I do not know. But, I would say, in textiles, generally, clothing, okay, you have got Taiwan and Indonesia and all of these places. No, we are not competitive with the Philipines in terms of manufacturing garments but, we offer other things that will sell. I think we are more able to service the market. We have better transportation. We get goods to market quickly. We have more styling, fashion sense and so on and we can react more quickly, I think we are better than the Americans in that sense, much better.

The Chairman: Will you reply to questions on this side? Miss Whittaker.

Miss Whittaker (Researcher): You mentioned that you try to maintain your export proportion of sales as being between

[*Translation*]

M. Lachance: Mais seriez-vous quand même capable de vendre vous-même?

M. Graham: Il pourrait être nécessaire de faire des déplacements car je ne pense pas que cela s'applique à toutes les industries. Vous n'avez pas toujours besoin de vous déplacer et de rendre visite au client potentiel. Cela ne sera pas nécessaire par exemple pour un président d'une entreprise qui fabrique des bouilloires, du moment que vous indiquez tous les détails, tout ce qu'il y a à faire c'est de brancher la bouilloire sur le bon courant et puis c'est tout. Cela pourrait donc se faire à partir d'un catalogue. Seulement qui va acheter des textiles à partir d'un catalogue. Il vous faut donc montrer vos produits. Il faut dans d'autres cas faire des défilés de mode. Il faut en faire beaucoup plus si vous vendez le genre de produits que je vends.

M. Lachance: Est-ce que vous devez être un spécialiste dans un produit donné ou bien alors seriez-vous en mesure de vendre? Dans certains cas, il le faut mais dans d'autres vous pouvez avoir un catalogue.

M. Graham: Tel est le cas des capsules. Pourquoi devriez-vous devenir un spécialiste des capsules? Je pense que le travail le plus difficile est celui de vendre.

Le président: J'aurais une dernière question.

M. Lachance: C'est toujours une question d'objectifs, mais vous voilà en train de lutter dans un environnement difficile parce que dans votre domaine comme vous l'avez dit il y a beaucoup de concurrence. Mais pourtant vous vendez quand même. Mais vous vendez comme vous l'avez également dit à prix inférieur à celui que vous pratiqueriez au Canada. Pensez-vous qu'en général les Canadiens sont concurrentiels sur les marchés mondiaux à l'heure actuelle?

M. Graham: Oui. Et particulièrement dans le domaine des textiles. Je pense que nos filatures sont bonnes, que nos frais de main-d'œuvre en termes de . . . Nous pensons être socialistes mais regardez un peu le cas de la Belgique et vous vous apercevrez que soixante-seize pour cent des salaires sont des avantages sociaux. L'Australie arrive avec près de trente-sept pour cent. Nous sommes concurrentiels. Maintenant en ce qui concerne d'autres domaines comme celui de l'acier par exemple, je n'en sais rien. Mais je dirai que dans celui du textile en général, ma foi si vous prenez le cas de Taiwan et de l'Indonésie, non nous ne sommes pas concurrentiels avec les Philippines en ce qui concerne la fabrication de vêtements mais nous offrons d'autre chose que nous vendrons. Nous avons de meilleurs moyens de transport, nous obtenons les marchandises sur les marchés beaucoup plus rapidement. Nos vêtements ont plus de style et nous pouvons réagir de plus rapidement également. Je pense que nous sommes meilleurs que les Américains, nettement meilleurs.

Le président: Voulez-vous répondre aux questions de ce côté-ci? Mlle Whittaker.

Mlle Whittaker (recherchiste): Vous avez dit essayer de maintenir le pourcentage de vos exportations par rapport à vos

[*Texte*]

ten and fifteen per cent of your total sales, and I was interested in how you do this. Perhaps you never have been required to manage that in specific, but it seems to me, it is easy enough to turn down export sales if you are getting too large a percentage. On the other hand, it does not seem to me to be very easy to expand the domestic sales if you are getting too large a proportion of export. What do you do in this regard?

• 1715

Mr. Graham: Well, I guess what I am saying, is, number one, I would not expand my plant just on the basis of export sales. It is too risky. As long as my plant is too big it is easy for me to go out and sell that. I do not say it is easy to sell them, but I do not mind selling ten to fifteen per cent, and I like it.

I would expand the total plant as long as the domestic business was expanding as well, or if it disappeared I might end up having to be simply an exporter.

The hard thing is, is when I lose a country or a customer. It is hard to maintain that ten to fifteen per cent. It is harder to maintain the ten to fifteen per cent from the low side than from the high side. It is easy to turn down an order if you do not like the price. That is when my price goes up, when I reach that fifteen per cent level. But when it goes down, it is very difficult to get it back up again, because I had a case in point where I lost an Australian customer who was about 300,000 of that 600,000 I did in Australia. And basically, I lost him, not because of service quality or anything else, but it was simply that they went through the same recession we did, at almost the same time over there, and suddenly his inventory . . . I shipped to him once a month. There was a month's shipment on my dock, there was a shipment on the boat, there was a shipment at the dock in Australia, and one in his warehouse. He had four months inventory that now became eight months, because the market slipped, and he realised, whoops, I cannot afford to do this. I had better back off and find a source, even though it is not as good a source locally, where I can manage my inventory during these rough times. I may get him back a year from now. I hope, but right now, I have lost him, and that is hard to fight, because, then, you have got to go somewhere else. I have got either to go to South Africa or Europe, or go to somewhere to replace that lost market.

Miss Whittaker: So you have got a lot more effort, then, to maintain your ten to fifteen percent?

Mr. Graham: Yes.

Miss Whittaker: Thanks.

The Chairman: I see no further questions. Mr. Graham, one of the terms of references given to this committee, and I will quote from the House of Commons Debates is: "to consider means of assisting small- and medium-sized Canadian business to expand the export markets," and it was refreshing to meet someone like yourself who has had that first-hand experience out there, and I think what impressed me, and I am sure the other members of the committee, is that you came to us not for selfish reasons, not to help your company, because you sort of made it out there already, but you are thinking of other small

[*Traduction*]

ventes entre dix et quinze pour cent, et j'aimerais savoir comment vous y arrivez. Peut-être n'avez-vous jamais été tenu de le faire mais c'est facile de refuser des exportations si le pourcentage est trop important. D'autre part, il ne me semble pas très facile d'augmenter les ventes intérieures si la proportion des exportations devient trop importante. Que faites-vous à ce moment-là?

M. Graham: Ma foi, tout d'abord je ne voudrais pas que mon usine croisse seulement à partir des ventes d'exportations. C'est trop risqué. Tant que mon usine est importante, c'est facile de vendre des produits. Je ne dis pas que c'est facile de les vendre mais cela ne me gêne pas de vendre entre dix et quinze pour cent.

J'essaierais d'élargir mon usine tant que les ventes intérieures augmentent, et ma foi si elles diminuaient j'arrêterais peut-être tout simplement d'exporter.

Ce qui est difficile c'est lorsque je perds un pays ou un client. Il est dur alors de se maintenir entre dix et quinze pour cent. Il est facile de refuser une commande si vous n'aimez pas le prix, c'est alors que mon prix augmente, lorsque j'atteins ce niveau de quinze pour cent. Mais lorsque ce chiffre diminue, il est très difficile de remonter de nouveau car j'ai fait une expérience où j'ai perdu un client australien qui représentait environ $300,000 des $600,000 que je faisais en Australie. Je l'ai perdu non pas en raison de la qualité du service ou quelque chose de ce genre, mais tout simplement parce qu'il a vécu la même récession que nous avons vécue à peu près à la même époque . . . Je lui faisais des expéditions une fois par mois. Il y avait l'équivalent d'une expédition d'un mois sur mon quai, il y avait une expédition sur le navire, et il y en avait une à quai en Australie et une dans son entrepôt. Il avait donc quatre mois d'inventaires qui se sont transformés en huit mois parce que le marché a diminué et il s'est rendu compte qu'il ne pouvait se le permettre. Je vais pouvoir peut-être le récupérer dans un an, et je l'espère mais pour le moment je l'ai perdu et c'est difficile parce qu'il faut alors aller ailleurs. Je peux aller soit en Afrique du Sud soit en Europe, ou bien ailleurs pour remplacer ce marché que j'ai perdu.

Mlle Whittaker: Alors vous avez fait beaucoup d'efforts pour vous maintenir entre dix et quinze pour cent?

M. Graham: Oui.

Mlle Whittaker: Merci.

Le président: Je vois qu'il n'y a plus de questions. M. Graham, je répéterai que le mandat de ce comité, et je citerai les Débats de la Chambre des communes, est: «d'étudier les moyens d'aider les petites et moyennes entreprises canadiennes à augmenter leurs marchés d'exportations», et il est plutôt rafraîchissant de rencontrer des personnes comme vous qui ont vécu une telle expérience. Je dois avouer que je suis impressionné et je suis sûr que les autres membres du comité le sont également, car vous n'êtes pas venu ici pour plaider la cause de votre entreprise mais tout simplement pour nous faire connaî-

[*Text*]

businesses, and you are thinking of the future of Canada. I must say to the people in the audience, this is the kind of reception the committee has met with in Eastern Canada, here, specifically in Halifax, and we want to thank you for that kind of openness, that kind of spirit of co-operation, your hospitality, and your sunny weather too, which we have not had across Canada for a long time.

To all the people who worked behind the scenes in helping set up the hearing here in Eastern Canada, our sincere thanks to you also. We really felt right at home here. We are going back to Ottawa, now, for further hearings, and, then, we will try to make some sense of what we have heard coast to coast, and as I have mentioned at other public hearings, our recommendations will only be as good as the input we got from Canadians coast to coast, and it has been some excellent input, so, Mr. Graham, thank you very much.

Mr. Graham: My pleasure.

The Chairman: This meeting is adjourned to the call of the chair.

[*Translation*]

tre la situation des petites entreprises. Je dois dire à l'intention des personnes dans l'assistance que c'est le genre de témoins que le comité a rencontrés dans l'est du Canada, ici et particulièrement à Halifax, et nous désirons vous remercier pour votre ouverture d'esprit, votre collaboration, votre hospitalité et votre temps ensoleillé également, que nous n'avons pas connu durant notre long voyage.

A toutes les personnes qui ont travaillé derrière la scène pour nous aider à organiser les audiences dans l'est du Canada, j'adresse mes sincères remerciements. Nous nous sommes vraiment sentis chez-nous ici. Nous retournons maintenant à Ottawa pour y tenir d'autres audiences et nous essaierons alors de rassembler tout ce que nous avons entendu d'une côte à l'autre puis de faire nos recommandations; nous espérons qu'elles seront aussi bonnes que les témoignages que nous avons reçus de Canadiens comme vous, M. Graham. Je vous remercie infiniment.

M. Graham: Tout le plaisir est pour moi.

Le président: La réunion est ajournée.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Province of Nova Scotia, Department of Development:

Mr. David C. MacKinnon, Director, Planning and Economics Branch;

Mr. Geoff Lewis, Manager, Market Planning.

From Britex Ltd.:

Mr. David A. Graham, Vice-President, Sales.

De la province de Nouvelle-Écosse, ministère de l'Expansion économique:

M. David C. MacKinnon, directeur, Direction de la planification et de l'économique;

M. Geoff Lewis, directeur, Planification des marchés.

De Britex Ltd.:

M. David A. Graham, vice-président des ventes.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 20

Tuesday, October 21, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 20

Le mardi 21 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

INCLUDING:

First Report to the House

Y COMPRIS:

Premier rapport à la Chambre

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

27748—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

ORDER OF REFERENCE

Thursday, October 16, 1980

ORDERED,—That the deadline for submitting the final Report of the Special Committee on a National Trading Corporation be extended to March 31, 1981.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Le jeudi 16 octobre 1980

IL EST ORDONNÉ,—Que le délai de présentation du rapport final du Comité spécial sur une Société nationale du commerce, soit reporté au 31 mars 1981.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

C. B. KOESTER

The Clerk of the House of Commons

REPORT TO THE HOUSE

Tuesday, October 14, 1980

The Special Committee on a National Trading Corporation has the honour to present its

FIRST REPORT

In accordance with its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, your Committee recommends that the deadline for submitting its final Report be extended to March 31, 1981.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 12*) is tabled.

Respectfully submitted,

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mardi 14 octobre 1980

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce a l'honneur de présenter son

PREMIER RAPPORT

Conformément à son Ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980, votre Comité recommande que le délai de présentation de son rapport final soit reporté au 31 mars 1981.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicule nº 12*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président

Jesse P. Flis

Chairman

(Concurred in Thursday, October 16, 1980.)

(Agréé le jeudi 16 octobre 1980.)

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 21, 1980
(40)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:42 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed its future work program.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That the Chairman and Vice-Chairman re-negotiate the terms of the contract with the Consultants for the period after December 19, 1980.

On motion of Mr. Deans, it was agreed,—That, pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, the Committee retain the services of Ms. Paulette Proulx, vice Ms. Louise Plummer, as a Secretary to assist the Consultants, effective from October 14, 1980.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on July 9, 1980, the Chairman authorized that the background information from the Canadian International Development Agency to the Committee, be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "NTSC-9"*).

At 12:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(41)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:34 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witnesses: From the SNC Group: Mr. C. A. Dagenais, Chairman; Mr. Michael Pick, Vice-President, Corporate Finance and Development; Mr. W. R. Lewis, Vice-President; Mr. Louis Burke, International Marketing Department.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Wittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Referene relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 21 OCTOBRE 1980
(40)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à huis clos à 9 h 42 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le programme de ses prochains travaux.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que le président et le vice-président négocient à nouveau les modalités du contrat avec les conseillers pour la période subséquente au 19 décembre 1980.

Sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par son ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980, le Comité retienne les services de Mme Paulette Proulx, en remplacement de Mme Louise Plummer, à titre de secrétaire pour aider les conseillers, à compter du 14 octobre 1980.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du 9 juillet 1980, le président consent à ce que la documentation de base de l'Agence canadienne de développement international au Comité, soit jointe aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendice «NTSC-9»*).

A 12 h 05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(41)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 34 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoins: Du Groupe SNC: M. C. A. Dagenais, président; M. Michael Pick, vice-président, Finance et expansion de la société; M. W. R. Lewis, vice-président; M. Louis Burke, Département des marchés internationaux.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

Mr. Dagenais made an opening statement and answered questions. The witness withdrew. Messrs. Pick, Lewis and Burke answered questions.

At 5:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

M. Dagenais fait une déclaration préliminaire et répond aux questions. Le témoin se retire. MM. Pick, Lewis et Burke répondent aux questions.

A 17 h 15, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, October 21, 1980

• 1535

[*Texte*]

The Chairman: Ladies and gentlemen, the committee is resuming consideration of its order of reference relating to the subject matter of a National Trading Corporation. This morning we had an in camera meeting. This afternoon it is a public meeting and I understand that we have translators which makes this public meeting official.

Just before we begin, I would like to read into the record a telegram which we received from one of our witnesses. Would the committee like me to read it or just table it? It is very brief, so I will go ahead and read it.

> Further to our submission of October 6/80 to your task force, I wanted you to be the first to know the result of the mandate vote. Question asked: are you for or against setting up a national trading corporation? For 23 percent against 63 percent, no opinion 14 percent said results strongly reinforce our contention that the priority is for an export development board to coordinate existing federal and provincial export support programs. Please advise rest of committee members on our behalf. Jim Bennett, Director of National Affairs for the Canadian Federation of Independent Business.

So that will go into the record.

I would also like to table a follow-up sort of submission from the Canadian Advanced Technology Association. We asked for a copy of a questionnaire that they used and I will table that for the Committee.

This afternoon, we are very pleased to have with us people from the SNC group from Montreal. None of us could figure out what SNC stands for, and I understand the president will shed some light on it for us this afternoon. I am pleased to introduce Mr. Camille Dagenais on my right and I will let Mr. Dagenais introduce the rest of his colleagues.

Mr. C.A. Dagenais (Chairman, SNC Incorporated): Thank you very much, Mr. Chairman. To my right is Michael Pick who is our Vice-President, Corporate Financing and Development; Ralph Lewis who is a Vice-President in the Marketing Division and also President of the Canadian International Project Manager, CIPM, in which we have an investment and Mr. Louis Burke, who is a member of the International Marketing Division.

SNC is the name of the three founders of the company. They used to be called Surveyer, Nenniger a Chenevert Inc. but when we called people and we said that we were from, we always had to translate it, or I mean to spell it, and so we

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mardi 21 octobre 1980

[*Traduction*]

Le président: Mesdames et messieurs, le comité reprend l'étude de son ordre de renvoi se rapportant au sujet de la création d'une société commerciale nationale. Ce matin les délibérations ont eu lieu à huis clos, mais cet après-midi, la séance est publique et puisque, m'a-t-on dit, nous disposons d'interprètes, elle aura même un caractère officiel.

Avant de commencer, je voudrais vous donner lecture d'un télégramme que nous a fait parvenir un des témoins, à moins, bien sûr, que vous ne préfériez que je le dépose sur le bureau du comité . . . bien, je vais vous le lire; il est d'ailleurs très court.

> Pour faire suite au mémoire qu'en date du 6 octobre 1980 nous adressions à votre groupe d'étude, j'ai tenu à ce que vous soyez le premier à connaître les résultats du scrutin concernant le mandat. La question posée: Etes-vous pour ou contre la création d'une société nationale de commerce? Résultats: 23 p. cent pour, 63 p. cent contre, 14 p. cent sans opinion. Ces résultats nous renforcent dans notre conviction que la priorité doit revenir à une commission de développement des exportations chargée de coordonner les programmes de soutien provinciaux et fédéraux d'exportation existants. Veuillez faire part de ce qui précède aux membres du comité. Signé: Jim Bennett, directeur des affaires nationales, représentant la Fédération canadienne des entreprises commerciales indépendantes.

Nous prenons acte de ce qui précède

Je voudrais aussi déposer sur le bureau une annexe, si je puis dire, au mémoire de l'Association canadienne de technologie avancée. Nous avions demandé à cette association de nous faire parvenir un de leurs questionnaires. Je verse celui-ci au dossier.

Nous avons le grand plaisir, cet après-midi, d'accueillir parmi nous des représentants du groupe SNC de Montréal. Personne ici n'a la moindre idée de ce que représente ce sigle mais le représentant de cette entreprise ne tardera pas à nous éclairer à ce sujet. Permettez-moi de vous présenter M. Camille Dagenais, que vous voyez ici à ma droite, et à qui je laisserai le soin de présenter ses collègues.

M. C. A. Dagenais (président, SNC Incorporated): Merci infiniment, monsieur le président. A ma droite, je vous présente, par ordre, Michael Pick, notre vice-président, chargé de la Division du financement et du développement de la société; Ralph Lewis, vice-président de la Division du marketing, qui, incidemment est aussi président de la Canadian International Project Manager (CIPM) dans laquelle nous avons placé des capitaux; enfin M. Louis Burke, membre de la Division du marketing international.

Notre sigle SNC est formé de l'initiale du nom des trois fondateurs de la société. A l'origine, la société était la Surveyer, Nenninger & Chenevert Inc., mais lorsque nous appelions les gens au téléphone et leurs disions le nom de la

[*Text*]

decided we would get rid of this and call ourselves SNC. So at the beginning they would ask us what does SNC mean and we said, Surveyer, Nenniger & Chenevert Inc. and they would say, spell it. So today when somebody asks me what does SNC stand for, I say it stands for SNC like IBM.

I would like to thank the committee for being so "gentil" as far as I am concerned in adapting themselves to my schedule. I think you are quite aware by now, I am sure, that exporters are people that are never here, so it is not easy to get them into an area for any length of time and I have a problem of time again. I have to leave here around 4.15 to 4.20 because I have engagement in Montreal that I promised for a long time and I cannot miss it. Otherwise, I will make a lot of enemies.

My confrères here will be very pleased to answer any questions after I am gone until they or the members of the Committee are exhausted. I would like, first, to give you what I am going to do as an agenda. I am not going to read my brief but I would like to say who we are, SNC, what examples of projects have we done in the export field, why did we not do more, what is to be done to obtain a capital project, what do we think of a national trading corporation and, at the end, what do we recommend?

• 1540

So, in the first item of what we are, I would like first to say that since the SNC Group is very much aware of the vital need to increase Canada's export trade, we welcome this occasion to give you our views and recommendations. Who are we? The SNC Group is one of the largest engineer-procure-construct firms in Canada and when we consider process plant experience, probably the most important.

In recent years, our range of interests has broadened from the sale of engineering services alone to the point where today our main international activity is the sale of Canadian engineering, equipment procurement and construction services to realise capital projects under a single responsibility.

SNC was founded in 1911. It started as a civil consultant. The company gradually expanded in other fields and larger projects. SNC undertook its first overseas job in 1963, for an airport and port project in Abu Dhabi. Shortly after, we obtained an engineering design assignment for the Idukki Dam project in India.

Since that first foreign job in 1963, we have never looked back. Among our projects are: asbestos mills in West Germany; airports in Barbados and Peru and alumina plants in Ireland and Spain; a bauxite calcining plant in Surinam; cement plants in Algeria, Ecuador, Jamaica; hydro and stor-

[*Translation*]

compagnie tout au long, ils nous demandaient toujours de l'épeler. Un beau jour nous avons décidé d'en finir et de n'utiliser que les seules initiales. Au début on nous demandait ce que cela signifiait. Et nous répondions: Surveyer, . . . etc. On nous priait à nouveau de l'épeler. C'est pourquoi aujourd'hui quand quelqu'un me demande ce que signifie SNC, je réponds que ces un nom comme IBM, sans plus.

Je tiens à remercier les membres du comité d'avoir eu la gentillesse d'adapter leur horaire au mien. Comme vous avez déjà pu vous en rendre compte, j'en suis sûr, les exportateurs sont des gens qui sont rarement chez eux et qu'il est difficile de garder longtemps au même endroit. En fait, même aujourd'hui, il faudra que je m'éclipse vers 4 h 15—4 h 20 parce que j'ai un engagement à remplir à Montréal. Il s'agit d'une promesse faite de longue date et je me ferais trop d'ennemis si j'ai manquais.

Après mon départ, mes collègues ici présents se feront un plaisir de répondre ad infinitum à toutes les questions que vous voudrez leur poser. mais permettez-moi d'abord de vous indiquer l'ordre dans lequel j'aborderai les sujets. Au lieu de vous lire mon mémoire, je vous dirai d'abord ce qu'est le groupe SNC, ensuite je vous parlerai, en utilisant des exemples, de ce que nous avons fait jusqu'ici dans le domaine de l'exportation, pourquoi nous n'avons pas fait davantage, ce qu'il faut faire pour obtenir un projet d'équipement, ce que nous pensons d'une société commerciale nationale et enfin ce que nous recommandons sur ce plan.

Avant d'aborder le premier sujet, à savoir ce qu'est la SNC, je voudrais d'abord vous dire que parce que notre groupe est très conscient du besoin vital qu'a le Canada d'accroître ses exportations, c'est avec le plus grand plaisir que nous saisissons l'occasion qui nous est donnée d'exposer nos vues et de formuler quelques recommandations sur la question. D'abord, qu'est la SNC? Le groupe SNC est une des plus grosses entreprises d'ingénierie, d'achat d'équipement et de construction au Canada, et sans doute la plus importante aussi pour l'expérience qu'elle possède comme centre de traitement des commandes.

Depuis quelques années, l'éventail des domaines auxquels nous nous intéressons s'est élargi à un tel point qu'alors que nous ne consacrions naguère qu'à la vente de services d'ingénierie, aujourd'hui notre principale activité internationale est la vente de services canadiens d'ingénierie, de fournitures d'équipements et de construction destinées à la réalisation, sous une seule et même responsabilité, de projets d'équipements.

La SNC a vu le jour en 1911. Au début c'était un bureau d'étude formé d'ingénieurs civils. Petit à petit, la société a grandi, a débordé sur d'autres domaines et s'est attaquée à de plus vastes projets. Elle a obtenu son premier contrat outremer en 1963; il s'agissait de la construction d'un aéroport et d'un port à Abu Dhabi. Un peu plus tard, elle se voyait confier les plans du projet de barrage d'Idduki, en Inde.

Depuis 1963, année où nous obtenions notre premier contrat à l'étranger, nous n'avons cessé d'aller de l'avant. Parmi nos réalisations, je citerai des usines d'amiante en Allemagne de l'Ouest; des aéroports à la Barbade et au Pérou et des usines d'aluminium en Irlande et en Espagne; une usine de calcina-

[*Texte*]

age dams in India, Sri Lanka, Tunisia, Upper Volta and Costa Rica; transmission lines in Ghana, Togo and Benin electrification programs in Jamaica and Saudi Arabia; an iron foundry in Algeria; port projects in Senegal and Nigeria; pulp and paper projects in Argentina, Chile and Venezuela; telecommunications in Mali, Upper Valva, Riger, Benin and Senegal; zinc plants in West Germany, Turkey, the United States and Peru.

Our role in most of these projects has not been confined to engineering; we have provided procurement of machinery and procurement of equipment and also project and construction management. Over and above these capital projects, SNC has also undertaken many other studies. In all, we have contributed to projects in some 80 countries.

As the international engineering market became increasingly competitive and sophisticated, we had to expand our range of services even further and to go into the packaging of goods and services for capital projects on a single responsibility basis. I think here I would like to say that I feel the main item under consideration with this committee is no doubt the export of capital projects, and I am going to limit myself today to this particular item.

Such contracts comprise engineering, procurement of equipment and machinery, construction or construction management, personnel training and often technical assistance in the initial operation of the facility. Assembling the engineers, estimators, procurement specialists, financial experts, economists, quality control experts and other technical staff and training them to identify prospects, prepare and submit proposals, follow up and negotiate potential capital projects overseas, has been a long-term effort undertaken at considerable cost. Because of the lead time between first identifying a project abroad and obtaining a contract, it is often several years before a company sees a return on its investment in such staff. In addition, of course, no company can expect to win all the bids that it goes for.

I would like, so far as the number two example of what we have done is concerned, to limit myself to two projects as examples. For the Sonacome foundry in Rouiba, Algeria, we are responsible for engineering, procurement, construction management and technical assistance in start-up and commissioning. For this project we exported a firm price package of Canadian goods and services with a total value of $85 million. Canadian equipment exported included conveyors, overhead cranes, melting furnaces, instrumentation, prefabricated structural steel, factory-built homes, hoists, metering equipment, switchgears and training equipment for the foundry.

[*Traduction*]

tion du bauxite à Surinam; des usines de ciment en Algérie, en Équateur, à la Jamaïque; des barrages hydro-électriques et d'emmagasinage de l'eau en Inde, à Sri Lanka, en Tunisie, en Haute-Volta et au Costa Rica; des lignes de transport de l'énergie au Ghana, au Togo et au Bénin; des programmes d'électrification à la Jamaïque et an Arabie Saoudite; une fonderie de fer en Algérie; des travaux portuaires au Sénégal et au Nigéria; des projets d'usine de pâtes et papier en Argentine, au Chili et au Venezuela; des télécommunications au Mali, en Haute-Volta, au Niger, au Bénin et au Sénégal; des usines de zinc en Allemagne de l'Ouest, en Turquie, aux États-Unis et au Pérou.

Notre rôle, dans la majorité de ces projets, ne s'est pas borné à l'ingénierie; nous avons aussi assuré la fourniture des machines et de l'équipement, ainsi que la gestion des projets et des travaux de construction. En plus de ces projets d'investissements, la SNC a aussi entrepris nombre d'études. Dans l'ensemble, nous avons pris part à des projets dans quelque 80 pays.

Le marché international du génie devenant de plus en plus compétitif et sophistiqué, nous avons dû élargir encore davantage la gamme des services que nous fournissions et nous lancer dans l'initiation ou la coordination sur le principe d'une seule responsabilité de soumissions intégrées pour des biens et des services destinés à des projets d'équipements. Mais comme le sujet qui intéresse avant tout le Comité est certainement l'exportation de projets d'équipements, je me bornerai à ce seul sujet aujourd'hui.

Les contrats dont je parlais portent sur l'ingénierie, la fourniture d'équipement et de machines, la construction ou la direction des travaux de construction, la formation du personnel et souvent aussi l'assistance technique au début de la mise en service des installations. La tâche consistant à assembler les ingénieurs, les estimateurs, les spécialistes de la fourniture, les experts financiers, les économistes, les spécialistes du contrôle de la qualité et autre personnel technique et de leur apprendre à reconnaître les clients possibles, à élaborer et à soumettre des devis, à effectuer les relances nécessaires et à négocier les projets d'équipements potentiels à l'étranger implique des efforts à très long terme et un coût considérable. En raison du temps qui s'écoule entre le moment où l'on identifie un projet à l'étranger et celui où l'on obtient un contrat, on conçoit qu'une compagnie attendra souvent plusieurs années avant de toucher des dividendes sur les sommes qu'elle aura investies dans ce personnel. De plus, aucune compagnie ne doit s'attendre à se voir confier tous les projets pour lesquels elle a soumissionné.

A titre de deuxième exemple de nos réalisations, je me bornerai à deux projets précis. Pour le premier, la fonderie Sonacome à Rouiba, en Algérie, nous avons la charge de l'ingénierie, des fournitures, de la gestion des travaux de construction et de l'assistance technique lors de la mise en marche de l'usine, ainsi que des commandes. Pour ce qui est de ce projet, l'ensemble des biens et services canadiens exportés à prix ferme représentait une valeur totale de 85 millions de dollars. Parmi l'équipement canadien exporté, je citerai des bandes transporteuses, des ponts roulants, des fours à fusion, de l'instrumentation, de l'acier de charpente pré-fabriqué, des

[*Text*]

• 1545

For the Cinkur zinc plant in Turkey, the SNC group's project management contract covered design, procurement of equipment and construction. Our firm was chosen for this zinc complex against competition from the U.S., Germany, Britain, France, Belgium and Eastern Europe. Contributing factors were the SNC group's high reputation in metal refining, initially developed in Canada for Canadian clients, an aggressive and professional marketing efforts, and competitive long-term financing of Canadian goods and services by EDC.

In this projeect, we helped over a hundred Canadian firms to sell $20 million worth of equipment, probably $40 million at today prices, ranging from graders, dump trucks and loaders through coolers, conveyors, pumps and filters to melting furnaces, kilns and a complete ball mill. Even in the case of an order placed with a U.S. firm, because of its specialized knowledge, most of the contract value was brought back to Canada when the American supplier subcontracted manufacture of the rolling mill to plants in Quebec and purchased some of the casting machine equipment from a firm in Vancouver.

Major Canadian vendors sent staff to Turkey to help with the supervision, erection and commissioning of their equipment. Cinkur is just one example of what can be accomplished in a joint effort between government and the Canadian consulting engineering industry.

I would like to talk about one example that is not in the document that will be distributed to you after, and it is a project cooper smelter in the Philippines which we lost to the Japanese for, first, a price difference which got to be narrower and narrower and eventually for a mixed credit which gave them a better financing. The reason I am bringing it up is cause it was a $250 million firm price job and I wanted to show that today, our organization and other organizations are capable of bidding on some pretty big contracts.

Why did we not do more? What are the problems? One of course is the substantial risk inherent in foreign capital projects. Then there are the gaps that exist in the manufacturing sector in Canada and, too often, Canadian suppliers are not internationally competitive. Canadians bear heavy rates of taxation and there are inadequate provisions for tax concession on export income or for Canadians working on foreign assign-

[*Translation*]

maisons montées en usine, des treuils, des appareils de mesure, des commutateurs et du matériel d'instruction pour fonderie.

Dans le cas de l'usine de zinc de Cinkar, en Turquie, le contrat de gérance confié au groupe SNC comprenait la conception technique, la fourniture de tout le matériel et la construction de l'usine. Notre firme avait été choisie parmi des concurrents des États-Unis, d'Allemagne, de Grande-Bretagne, de France, de Belgique et d'Europe de l'Est. Parmi les facteurs qui avaient pesé dans la décision nous citerons l'excellente réputation dont nous jouissions en ce qui concerne l'affinage des métaux, réputation gagnée au Canada auprès d'une clientèle canadienne, la mise en marché à la fois énergique et professionnelle, et un financement à long terme des biens et services canadiens par la Société pour l'Expansion des Exportations (SEE) extrêmement compétitif.

Nous avons, dans le cas de ce projet, aidé plus d'une centaine de firmes canadiennes à vendre de l'équipement dont la valeur, aux prix d'aujourd'hui, s'établirait probablement à quelque 40 millions de dollars et allant des nivelleuses aux camions-bennes, en passant par des chargeuses à travers refroidisseurs, des bandes transporteuses, des pompes et des filtres destinés à des fours de fusion, des fours à briques et même un broyeur à boulets complet. Même dans le cas d'une commande qui fut passée à une entreprise américaine en raison de sa spécialisation en ce domaine, la plus grande partie de la valeur du contrat revint au Canada puisque le fournisseur américain confia la fabrication de la laminerie à des usines du Québec et acheta certaines pièces de la machine de moulage à une compagnie de Vancouver.

Les principaux vendeurs canadiens envoyèrent en Turquie le personnel chargé d'aider à ériger l'usine et à superviser sa construction ainsi qu'à fournir tout l'équipement nécessaire. Ce que nous avons réaliser à Cinkur n'est qu'un exemple de ce qu'il est possible de faire lorsque le gouvernement canadien unit ses efforts à ceux de l'industrie canadienne des ingénieurs-conseils.

Je voudrais maintenant vous parler d'un exemple qui n'est pas mentionné dans le document qui vous sera remis tout-à-l'heure. Il s'agit en l'occurrence d'un projet de four à minerai de cuivre, aux Philippines, qui nous a échappé et est allé à nos concurrents japonais à cause d'abord d'une différence entre leur prix et le nôtre, différence qui a dailleurs été en s'amenuisant et ensuite parce que nos concurrents ont offert à leur client des conditions de crédit mixtes permettant un meilleur financement. Si je parle de ce projet, c'est parce qu'il portait sur un travail représentant un prix ferme de 250 millions de dollars et que je voulais attirer votre attention sur les contrats énormes pour lesquels notre organisation et les autres sont capables de présenter des soumissions.

Pourquoi ne faisons-nous pas davantage? Quels sont les problèmes que nous rencontrons? D'abord, il y a les risques considérables qu'implique nécessairement des projets à fortes mises de fonds à l'étranger. Ensuite, il y a le retard existant dans le secteur manufacturier au Canada et, trop souvent, le manque de compétivité, sur le plan international, des fournisseurs canadiens. Le taux d'imposition est très lourd pour les

[*Texte*]

ments. There is a need for more involvement in Canadian export efforts at the highest political level. Perhaps above all, there is an increasing need for export financing that is more flexible and internationally competitive.

An important item that is also not in the brief is the limitation due to the lack of trained human resources. No amount of dollars can really improve this at the same rate as the increased dollars might be supplied. We can only go at a certain speed in this business of export and therefore, in view of what exists today, we say that the companies that have developed a skill should be supported and not replaced by new organizations.

In these capital projects now, I would like to cover what is needed to obtain a turnkey contract. In these capital projects overseas, it is important to note the nature of the role of a major organization like ours. Many people still visualize a consulting engineer as someone who does feasibility studies, design work and perhaps project management and that is about all. In fact, on these large projects, first, we often have either to find the project ourselves or are the first Canadian business entity to effectively identify it; second, we have to provide the staff to do the selling job for ourselves and the Canadian equipment suppliers as well—in short, for Canada; third, we must then do all of the development work on the potential job, not only for ourselves, as engineer-constructors, but for the supplying manufactureres too. This front-end work is expensive. It is usually a direct sale to the client and is high risk because many projects do not proceed beyond the feasibility stage or are lost to other firms. Last year the SNC Group spent $7 million of its own funds on business development, approximately 50 per cent of it in going after overseas projects.

Canadian engineering consultants have had to assume this leadership role because in our economy ours is the only sector that can or will do it. As a result, we are now experts in it. The manufacturers say they lack the process know-how to put a complete plant package together, so the engineering consultants have become packagers.

I would like to go to what do we think of the national trading company? In our view, a national trading corporation is not the way to achieve a substantial increase in the export of capital equipment or turkey packages. We doubt if it would

[*Traduction*]

Canadiens et les dispositions touchant les abattements fiscaux consentis dans le cas des revenus provenant d'exportations ou aux Canadiens qui travaillent à des contrats étrangers sont inadéquates. Ce qu'il faudrait c'est que dans les hautes sphères de la politique on s'intéresse davantage aux efforts des entreprises canadiennes en matière d'exportation. mais par-dessus tout, le besoin qui se fait de plus en plus sentir est celui d'un financement plus souple et plus compétitif sur le plan des exportations à l'échelle mondiale.

Il y a un autre sujet important dont il n'est pas question dans le mémoire; à savoir les limites que nous impose la pénurie de ressources humaines formées. L'argent seul ne réussira jamais à combler ce vide, en ce sens que quels que soient les montants accrus que l'on affecte à la formation, celle-ci accusera toujours un certain retard sur nos besoins. Nous devons donc, dans ce commerce d'exportation nous contenter d'avancer à une certaine allure, et c'est pour cela que nous prétendons qu'il faut que les sociétés qui ont déjà acquis une certaine expérience en ce domaine soient soutenues et non remplacées par d'autres organisations.

Je voudrais maintenant vous dire quelques mots de ce qu'il faut faire pour obtenir un contrat "clé en main" dans le cas d'un projet d'équipement. Lorsqu'il s'agit de projets à réaliser outre-mer, il est important de noter la nature du rôle qu'est appelée à jouer une importante organisation comme la nôtre. Bien des gens continuent à voir dans l'ingénieur-conseil celui qui entreprend les études de faisabilité, réalise les plans de conception technique et peut-être aussi s'occupe de la gestion du projet . . . un point c'est tout. En fait, lorsqu'il s'agit de projets importants comme ceux-ci, nous devons premièrement découvrir nous-mêmes le projet ou alors être la première entreprise canadienne à l'identifier comme tel; deuxièmement, nous devons fournir le personnel qui sera chargé de promouvoir notre firme et les fournisseurs canadiens de matériel—autrement dit, le Canada; troisièmement, il nous reste à faire tout le travail de mise au point du contrat potentiel et cela non seulement en ce qui nous concerne en tant qu'ingénieurs-conseils, mais aussi pour le compte des fabricants qui fournissent le matériel. Ce travail préliminaire est coûteux. Il s'agit d'ordinaire d'une vente directe au client et les risques en sont élevés étant donné le grand nombre de projets qui ne vont pas plus loin que l'étape de faisabilité ou nous échappent pour être attribués à la concurrence. L'an dernier, le groupe SNC a consacré 7 millions de dollars au développement commercial, dont la moitié environ pour essayer d'obtenir des projets outre-mer.

Si les ingénieurs-conseils ont dû assumer ce leadership dans notre économie, c'est parce qu'ils sont les seuls qui sachent ou qui veuillent le faire. De ce fait, nous sommes devenus experts en la matière. Comme les fabricants disaient ne pas avoir le «know how» nécessaire pour fournir au client une usine complète, les ingénieurs-conseils ont appris à le faire et c'est ce qu'ils font à l'heure actuelle.

Je voudrais maintenant vous dire ce que nous pensons d'une société nationale de commerce. A notre avis, ce n'est pas là le moyen d'accroître de façon substantielle les exportations du Canada en ce qui concerne l'équipement et les usines clé en

[*Text*]

have any real impact on foreigh sales of Canadian consultant services or packages of equipment because it would not have the capability to deal with the problems which we have identified as responsible for limiting such sales up to now, it would require a very substantial investment from government to establish and to operate, likely reducing resources from existing government support services and from the private sector which have proved to be effective but under-funded; it would be subject to a multiplicity of conflicts of interests which would reduce its scope and ability to function.

How would the corporation choose between two or three Canadian firms all wanting to supply basically the same type of goods or services to the same project? How could it isolate the price, supply and technical information it received from one exporter from its evaluation of another? How would it apportion business promotion costs among several competing lines? How could it resist charges of unfairness in competing with other trading companies subject to taxes in the private sector? It would lack the initiative and profit motive of the private trading concerns. What do we recommend? the measures we recommend to improve Canada's export performance in engineering services and capital projects are:

First and foremost, a fundamental and real public commitment by the government to exports, complemented by a similar commitment on the part of the private sector, and a demonstrable program in support of this commitment.

Second, implementation of tax incentives applicable to export income, to income earned by Canadians on overseas projects and to research and development in Canada.

Third, recognition that engineers are normally the front end of our selling efforts abroad on capital projects, that they face difficult competition and warrant fullest government support. For capital projects the substantial investment in time and money and the risks involved mean that they normally can be handled only by larger organizations with the resources and the reputation to compete internationally. The world-wide trend, in fact, has been to amalgamate consulting organizations to give them the dimension to operate and compete in international markets. If we want an increasing share of overseas capital projects, Canada must support its larger engineering consulting firms.

[*Translation*]

main. Nous doutons que cette société ait un véritable impact sur les ventes à l'étranger des services des firmes d'ingénieurs-conseils ou sur les ventes globales d'équipements car elle ne serait pas en mesure de s'attaquer aux problèmes que nous avons déjà dégagés jusqu'ici comme étant de nature à freiner ses ventes; nécessiterait pour sa mise sur pied et son fonctionnement des mises de fonds considérables du gouvernement, ce qui aurait probablement pour effet de réduire les ressources provenant des services de soutien gouvernementaux existants et du secteur privé, ressources qui se sont avérées efficaces mais insuffisantes; serait en proie à une multitude de conflits d'intérêt de nature à réduire sa sphère d'activité et ses capacités de fonctionner.

Comment, par exemple, cette société s'y prendrait-elle pour opérer un choix entre deux ou trois firmes canadiennes qui toutes veulent en principe fournir le même type de biens ou de services, pour le même projet? Comment arriverait-elle à dégager le prix, les renseignements relatifs aux fournitures et les informations techniques d'une exportateur par rapport à un autre exportateur? Comment s'y prendrait-elle pour répartir les frais de promotion des ventes entre plusieurs espèces différentes de produits. Saurait-elle éviter qu'on l'accuse de manquer d'équité lorsqu'elle sera en concurrence avec d'autres compagnies commerciales du secteur privé dont les revenus sont imposables. De plus, elle n'aurait pas le même esprit d'initiative et les mêmes motivations qu'une société commerciale qui a des bénéfices à réaliser. Que préconisons-nous à la place? Voici les mesures que nous recommandons comme étant de nature à améliorer la position du Canada en matière d'exportation des services de génie et de projets d'équipement:

En tout premier lieu, que le gouvernement prenne publiquement des engagements réels et fondamentaux en matière d'exportation et que le secteur privé prenne des engagements du même genre; ces engagements seraient assortis d'un programme démontrable.

Deuxièmement, que le gouvernement mette en œuvre des mesures d'incitation fiscales applicables aux revenus provenant des exportations, aux revenus gagnés par des Canadiens collaborant à des projets réalisés outre-mer et à ceux qui se consacrent à la recherche et au développement au Canada.

Troisièmement, que l'on reconnaisse le fait que les ingénieurs sont le plus souvent le fer de lance de nos efforts de promotion des projets d'équipements réalisés à l'étranger, qu'ils ont à faire face à une forte concurrence et méritent le plus d'appui possible de la part du gouvernement. En ce qui concerne les projets d'équipements, les énormes investissements de temps et d'argent que ceux-ci représentent, ainsi que les risques qu'ils comportent font qu'ordinairement seules de très grandes organisations disposant des ressources et de la réputation nécessaires pour affronter la concurrence sur le plan international sont en mesure de les entreprendre. En fait, la tendance que l'on voit se dessiner partout dans le monde est la fusion des firmes d'ingénieurs-conseils qui doit leur donner l'ampleur nécessaire pour devenir compétitif sur les marchés mondiaux. Si donc nous voulons bénéficier d'une part toujours plus grande des projets d'équipement à réaliser outre-mer, il

[*Texte*]

Fourth, provision of political support at the level of Canada's Prime Minister, cabinet ministers, deputy ministers and senior political leaders when this is necessary for firms to win capital project contracts abroad.

• 1555

Fifth that the question of risks in product-in-hand projects or turnkey projects be reviewed and dealth with as quickly as possible through the establishment of either a private sector government corporation or some similar means to handle unusual or residual risks in such undertakings, as outlined in the Hatch report.

Sixth, that IT&C's PEMD program and CIDA's industrial co-operation program be expanded and provided with reasonable staffing and funding. These programs have been effective in encouraging Canadian consultants to expand their incremental export marketing. They now are having to turn down good projects because of limited resources.

Seventh, Encouragement of closer co-operation among Canada's trade and aid programs and adoption of the parallel financing concept to at least match current practice among our competitors, who call it credimix.

Eighth, that EDC be provided with sufficient funds, and funds of the right type, and the mandate to ensure that no Canadian firm able to deliver a service, item of equipment or package of these competitively on the basis of quality, price and delivery, should ever lose an export sale for Canada because of financing, insurance or guarantees.

Ninth, that the recommendations of the Hatch report, which bas been in government hands for more than a year, be implemented at once.

Many of these recommendations are also covered in the Hatch report and the Canadian Export Association brief to your committee, and we wholeheartedly support these submissions. A great deal of research, thought and effort has gone into them and they represent, as does our own presentation, we hope, the experience of organizations actually engaged in the competitive world of international trade. If, in Canada, we would accept such experience and try to adopt the suggestions made, we would have gone a long way in creating the climate and the conditions to give a boost effectively to our exports.

I thank you, Mr. Chairman. We would be pleased to answer any of your questions.

[*Traduction*]

faut que le Canada accorde son appui à ses grandes firmes d'ingénieurs-conseils.

Quatrièmement, il faut encore que ces firmes bénéficient aussi de l'appui politique au niveau du premier ministre du Canada, des ministres du Cabinet, des sous-ministres et des principaux chefs politiques quand cet appui est nécessaire pour leur permettre de décrocher un contrat de projet d'équipement à l'étranger.

Cinquièmement, il convient de réexaminer et de régler le plus vite possible la question des risques que comportent les projets de type produit ou clé en main grâce à la création soit d'une société d'État, soit d'une société à la fois privée et publique, ou de toute autre manière, de façon à éliminer les risques inusités ou résiduels inhérents à ces entreprises, comme le souligne le rapport Hatch.

Sixièmement, élargir le programme de développement des marchés d'exportation du ministère de l'Industrie et du commerce et le programme de coopération industrielle de l'ACDI et doter ces programmes d'un personnel et de fonds suffisants. Ces programmes ont réussi à encourager les ingénieurs-conseils canadiens à étendre progressivement leurs recherches de débouchés d'exportation. Or, maintenant ils se voient forcés de refuser des projets intéressants, faute de ressources suffisantes.

Septièmement, promouvoir une coopération plus étroite entre les entreprises commerciales canadiennes et les programes d'aide et adopter le principe du financement parallèle qui, sous le nom de «credimix» est devenu pratique courante chez nos concurrents; ceci nous permettrait d'être à égalité avec eux sur ce point au moins.

Huitièmement, mettre à la disposition de la SEE des fonds non seulement suffisants mais encore appropriés et l'investir du mandat de veiller à ce qu'aucune entreprise canadienne en mesure de fournir un service, une pièce d'équipement ou un équipement complet qui soit compétitif sur le plan de la qualité, du prix et des conditions de livraison, ne voit une occasion d'exporter au bénéfice du Canada lui échapper pour des raisons de financement, d'assurance ou de garanties.

Neuvièmement, mettre immédiatement en œuvre les recommandations du rapport Hatch qui est aux mains du gouvernement depuis plus d'un an.

Bon nombre de ces recommandations figurent aussi dans le rapport Hatch et dans le mémoire que l'Association canadienne d'exportation a remis à votre comité, documents que nous appuyons chaleureusement. Tous deux, comme le nôtre, nous osons l'espérer, sont le fruit de beaucoup de recherches, de réflexions et d'efforts et ils représentent l'expérience d'organisations qui ont réellement fait affaire dans le milieu compétitif du commerce international. Si seulement on acceptait, au Canada, de considérer comme valable cette expérience et si l'on essayait d'adopter ces suggestions, nous aurions déjà fait beaucoup pour créer le climat et les conditions nécessaires à donner à nos exportations l'élan dont elles ont besoin.

Il me reste à vous remercier, monsieur le président. Nous sommes prêts maintenant à répondre à toutes vos questions.

[*Text*]

The Chairman: Thank you, Mr. Dagenais, for that complete brief and very definite recommendations. It is interesting. The Committee spent a great deal of time this morning discussing capital projects and how they can help the small firms, so it is all falling into place that you are here with us this afternoon.

Now, you say you do have to leave at 4.15?

Mr. Dagenais: Yes, I am sorry.

The Chairman: All right. You might direct your questions first to Mr. Dagenais and then when he leaves the other gentlemen can stay a little longer, is that right? All right, we are open for questions. Mr. Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Je voudrais d'abord, au nom des membres du Comité, vous remercier, monsieur Dagenais, ainsi que toutes les personnes du groupe SNC qui vous accompagnent aujourd'hui, d'avoir bien voulu nous faire part de votre expérience et des suggestions que vous avez à offrir au Comité pour promouvoir encore plus les exportations canadiennes de services et de produits manufacturés.

Le Comité n'a pas décidé si oui ou non il y aurait une société nationale de commerce. Notre mandat peut peut-être paraître porter à confusion, mais je tiens à vous assurer que les projet à haute capitalisation font l'objet de la part du Comité d'une attention particulière et que nous entendons, tout comme vous le signalez dans votre intervention, apporter tout le soutien possible à celles de ces entreprises et services, en particulier dans le domaine du génie-conseil, qui sont le fer de lance de l'exploration des marchés d'exportation, en particulier dans des projets à haute capitalisation.

Je crois comprendre que le groupe SNC a, parmi ses filiales ou ses compagnies associées, une compagnie de construction. Est-ce que c'est exact?

M. Dagenais: Oui, c'est exact.

M. Lachance: Est-ce que vous avez été appelé à participer à l'élaboration du mémoire, malheureusement, je ne peux pas m'y référer plus directement que cela, qui sera présenté au Comité jeudi prochain par l'Association canadienne de la construction?

• 1600

M. Dagenais: C'est-à-dire qu'un de nos vice-présidents est très actif dans l'Association canadienne de la construction et il a participé à l'élaboration de ce document mais, comme organisation, nous n'avons pas présenté des opinions spécifiques parce que notre compagnie de construction est de nature purement domestique et travaille surtout dans les provinces de l'Est. Donc, nous n'avons pas, comme organisation, participé aux recommandations de ce bref.

M. Lachance: Vous avez touché un tas d'aspects qui sont pertinents à notre mandat. Je ne pourrais pas élaborer sur chacun d'entre eux. Vous avez fait une série de recommandations qui sont directement reliées à celles émises par M. Hatch et par les membres de son comité. Je dois vous dire que nous

[*Translation*]

Le président: Merci, monsieur Dagenais de cet exposé très complet et de vos recommandations bien précises. C'était des plus intéressants. Le comité a consacré une large part de sont temps ce matin à débattre la question des projets à mises de fonds et la façon d'aider les petites entreprises; votre visite cet après-midi tombe donc à pic.

Ne nous disiez-vous pas tout-à-l'heure que vous deviez partir à 4 h 15?

M. Dagenais: Oui, à mon grand regret.

Le président: Très bien. Vous feriez donc mieux de poser vos premières questions à M. Dagenais. Je crois que ses collègues resteront ici après son départ. Que quelqu'un commence. M. Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

First, on account of the Committee, I would like to thank you, Mr. Dagenais, as well as the other gentlemen from SNC in attendance, for being kind enough to have come here today in order to share with us their experience and make recommendations to help us better promote the exportations of Canadian services and manufactured products.

The committee has not made up its mind yet as to whether there will be or there will not be a national trade corporation. Our terms of reference may lead to confusion but I can assure you that capital projects have been the subject of special attention from the committe and that, as you remarked in your comments, we intend to give all possible support to those firms and services, particularly in the field of engineering consultants, who are at the vanguard of export marketing, especially as far as capital projects are concerned.

I understand that there is a construction company among the SNC group subsidiaries or associate companies. Is that correct?

Mr. Dagenais: Yes, indeed.

Mr. Lachance: Did you participate in the preparation of the brief—I am sorry I cannot refer to it more precisely—which will be presented to the committee next Thursday by the Canadian construction association?

Mr. Dagenais: That is to say, one of our vice presidents has been very active within the Canadian Construction Association and has indeed been involved in the preparation of this document, but as an organization, we did not present specific views because our construction company is strictly a domestic operation and is mostly doing business in the Eastern provinces. Therefore, in that sense, we have not as an organization participated in the preparation of the recommendations which were included in the brief.

Mr. Lachance: You dealt with many aspects relevant to our terms of reference. I will not elaborate on all of them. You made a series of recommendations directly related to those made by Mr. Hatch and the members of his committee. We do not intend going back to the work of Mr. Hatch. Of course, we

[*Texte*]

ne voulons pas reprendre le travail que M. Hatch a fait. Il est évident que les recommandations de M. Hatch, qui d'ailleurs viendra devant ce comité la semaine prochaine, sont à notre esprit lorsque nous étudions le sujet de la promotion des exportations.

Mais, pour en revenir à l'essence même de notre mandat, à savoir la promotion des exportations, en particulier dans le domaine manufacturier, j'aimerais que, peut-être, vous nous expliquiez un peu mieux ce rôle de packager. Vous avez utilisé le mot packager, de coordinateur ou d'initiateur de soumission intégrée pour des projets, pas nécessairement de haute capitalisation, mais des projets qui, pour le client, exigent une ligne complète de produits, comme par exemple le cas de la mise en opération d'une usine de pâtes et de papiers.

Nous avons eu, de la part de certains témoins représentant les petites entreprises en particulier, de nombreuses représentations à l'effet que le marché privé ne donnait pas actuellement ce service à leur satisfaction, quand il s'agit d'incorporer leurs produits dans une ligne de production qui pourrait ensuite être soumise à l'étranger, sur une base de projet «clé en main» ou de construction complète d'une usine donnée.

D'autre part, je crois comprendre que, vis-à-vis de l'éthique des sociétés d'ingénieurs-conseils, lorsque vous présentez un plan de faisabilité à un client étranger, il vous est difficile de jouer en même temps le rôle de packager, parce que, face à votre client, votre responsabilité est d'obtenir, au meilleur coût possible, la construction d'une usine et non pas d'offrir à votre client une usine en tant que soumission canadienne complète face à la concurrence étrangère.

Comment pensez-vous et, si vous le faites déjà, coment faites-vous pour réconcilier ces deux problèmes, celui de l'éthique des sociétés d'ingénieurs-conseils qui offrent une étude de faisabilité au client d'une part, et d'autre part le rôle de packager pour un projet «clé en main»?

M. Dagenais: Je m'aperçois encore que c'est très difficile de communiquer en général l'idée qu'un ingénieur-conseil ce n'est pas, dans le domaine international comme nous, une organisation qui fait du génie, qui représente un client pour acheter de l'équipement. Quand il est packager, à ce moment-là, il devient la même chose qu'une compagnie comme Krupp en Allemagne qui va faire un package d'équipement, qui va engager une firme d'ingénieurs pour faire le génie et une compagnie qui fournit les convoyeurs, etc.

Alors, nous n'avons absolument aucun problème d'éthique lorsque nous vendons un projet en Algérie, par exemple. On s'entend avec des fabricants d'équipements, on choisit les gens avant de partir, on demande des prix.

Nous demandons les prix, nous écrivons des devis. Nous avons des prix approximatifs et nous prenons celui qui, à ce moment-là, semble pour nous le plus avantageux et nous l'incluons dans notre soumission. Après, nous y allons ensemble. Il n'est pas question de demander des prix par la suite.

Parce que le client ne vous engage pas comme ingénieur-conseil. Il vous engage comme un packager qui va fournir une usine complète qui va fonctionner. Alors, à ce moment-là, nous

[*Traduction*]

will keep in mind the recommendations made by Mr. Hatch—who incidently will appear next week before the committee—when we review the subject of the promotion of exports.

But let us go back to what is the focus of our terms of reference, i.e. the promotion of exports and exports in the field of manufactured products particularly. Could you kindly elaborate further on that role of "packager"—because it is the term I think you used to refer to the role of coordinator or initiator of integrated bids for projects, not necessarily capital projects, but projects in which the customer requires a complete line of products, such as for example to allow a pulp and paper plant to start off.

We have heard many representations from witnesses representing small business particularly, to the effet that at present the private sector does not provide them with a satisfactory service when their product has to be incorporated in a line of production in order to become part of a larger bid made abroad on the basis of a «turnkey project» or of the erection of a complete plant.

I understand also that as far as the ethics of the profession of engineering consultants is concerned you encounter a problem wherever you are presenting a foreign customer with a feasibility study as well, because in that case it is difficult for you to assume also the role of a packager since in the capacity of a consultant, your responsibility towards your customer is to obtain the construction of a plant at the lowest possible cost and not to offer him a plant as part of a complete bid in competition with others.

How then will you be able—or supposing you already do it—how do you reconcile the two: on one hand the ethics of a firm of consultants which is offering the customer a feasibility study and on the other hand your role as a packager for a turnkey project?

Mr. Dagenais: This shows you once more how difficult it can be to make people understand that in the international field we are dealing in, an engineering consultant firm is not an organization which does engineering work as such—but one which represents a customer who wants to buy equipment. When it acts as a packager, such a firm becomes in a way like the Krupp company in Germany which will prepare a complete package of equipment, will hire an engineering firm to do the engineering work and a company to provide the conveyors, etc.

Therefore, we have no problem of ethics whatsoever when we sell a project, say in Algeria. We make a deal with the manufacturers of equipment, we chose the people we shall send abroad, we ask for prices.

We ask for quotations. We prepare estimates. We get approximate prices from which we select the price which at the time seems the more advantageous and we include it in our bid. Later we go abroad together. Afterwards, it is too late to ask prices.

Because, you see, the customer is not hiring us in the capacity of a consultant. He is hiring us in the capacity of a packager who will deliver a complete plant—ready to oper-

[*Text*]

n'avons aucun problème d'éthique. Si nous sommes engagés comme nous le sommes présentement en Arabie Saoudite où le client finance lui-même son projet et que nous avons à faire des soumissions internationales, nous devenons alors plus un ingénieur-conseil qui doit suivre certaines règles pour son client, qui n'achète pas toujours nécessairement le meilleur marché, mais qui achète ce qui lui semble, avec l'accord de son client, le plus profitable pour son client. Quand nous faisons des packagings, comme dans le cas d'un projet que nous avons manqué en Tchécoslovaquie, un projet de papier de 300 ou 400 millions de dollars, nous avons parfois avec nous les fabricants qui paient une partie des frais, parce que nous ne pouvons pas toujours les assumer nous-mêmes. Alors, non, on n'a pas de problèmes.

• 1605

Pour revenir au premier problème, celui des petits manufacturiers, premièrement, les manufacturiers avec qui nous faisons affaires, ce sont des manufacturiers d'équipement particulier et non pas d'équipement fait en série.

M. Lachance: C'est cela.

M. Dagenais: Alors les gens qui ont fait des plaintes, je ne sais pas si ce sont des gens qui fabriquent de l'équipement en série ou de l'équipement particulier. S'ils fabriquent de l'équipement particulier, je ne comprends pas leurs plaintes, à moins que ce soit des gens qu'on ne connaisse pas. Alors, à ce moment-là, ils n'ont qu'à se faire connaître parce que, comme je vous ai montré tout à l'heure, nous avons acheté de 100 personnes pour le projet de Sonacome. Il y a eu environ 100 fournisseurs canadiens; il y en a eu des gros, des petits, des moyens. Alors, ou bien la majorité des gens qui se sont plaints étaient des gens fabricant de l'équipement en série, ou bien c'était des gens qui, malheureusement, venaient de commencer dans le commerce international. Ils devraient mieux se faire connaître.

M. Lachance: Serait-il juste de dire que dans le secteur du génie-conseil ou des sociétés de génie à l'exportation, je ne sais comment dire, ou des conglomérats, parce que vous avez 22 ou 25 compagnies dans le groupe SNC et Lavalin Inc. doit en avoir à peu près autant, enfin dans le secteur des grosses sociétés de consultation pour l'exportation, est-il juste de dire que, malgré les efforts que vous avez faits à l'étranger, malgré les succès que vous avez obtenus à l'étranger et malgré votre incroyable croissance depuis une quinzaine d'années, le marché des projets à haute capitalisation ou des projets clé en mains est tellement vaste qu'il y a place au Canada pour une énorme expansion de votre secteur?

M. Dagenais: Je crois qu'il est juste de dire, si on regarde les statistiques et si on voyage à travers le monde, qu'il y a énormément de projets qui sont au stage de la planification, sur la table de dessin, dans énormément de pays. Mais, comme je l'expliquais tout à l'heure, il y a une certaine vitesse de croisière qu'on peut atteindre en développant nos firmes ou si on met toutes les firmes ensemble. Premièrement, il faut avoir le personnel. Or, au Canada présentement, si on regarde seulement les projets de ressources qu'il y a présentement qui vont partir un de ces jours, espérons-le, il n'y a pas suffisam-

[*Translation*]

ate—to him. So, you see, in that case there is no problem of ethics whatsoever. If we are hired, as it is presently the case in Saudi Arabia where the customer is financing himself the project, and have to bid internationally, then we are more working as an engineering consultant who, in the interest of his customer must abide by certain rules and therefore does not necessarily always buy at the cheapest price, but rather, with the agreement of this customer, buys what seems to him to be more advantageous to the customer. When we are working on a package such as was the case with the $200 or $400 million paper project in Tchecoslovakia which we lost to our competitors, sometimes we bring along the manufacturers who then have to defray part of the cost because we are not always able to support it alone. No, in such cases, I do not see any problem at all.

But let us go back to the first problem, that of the small manufacturers. First, the manufacturers we deal with are manufacturing individual equipments and not equipments chain produced.

Mr. Lachance: Right.

Mr. Dagenais: Now, as far as complaints are concerned, I do not know whether they come from people who manufacture chain produced equipment or from manufacturers of individual equipment. If they are from the latter, I do not understand why they would complain, unless they remain unknown. In that case, let them make themselves known because as I said earlier, we have bought from 100 people for the Sonacome project. There was about 100 Canadian suppliers: large ones, small ones, medium ones. The majority of the people who complained were either manufacturing chain produced equipment or unfortunately just starting in international business. They should make themselves known a little better.

Mr. Lachance: Would it be correct to say that in the field of engineering consultants or export consultants, or whatever the name, because the SNC group has 22 or 25 companies, and Lavalin Inc. must have about the same number of companies in the area of large export engineering consulting firms, is it correct to say that in spite of the efforts you made abroad, in spite of the success you met there, and in spite of the incredible growth you have known for the last 15 years, the market for capital projects or turn-key projects is so large that there is still room in Canada for an enormous development in your field?

Mr. Dagenais: I believe that when you look at statistics and travel around the world, it is correct to say that there is an enormous amount of projets which are still at the planning stage in a great many countries. But as I explained earlier, there is only a certain cruising speed we can reach when developing our firms or fusing them together. First, we must have the necessary staff. If we take into consideration the resource projects on which we are working presently or which hopefully we are on the point of starting, there are not at present in Canada enough people engaged in technology, etc,

[*Texte*]

ment de gens dans la technologie, etc., ici pour suffire à la tâche. Il faut donc importer des gens de l'extérieur.

Alors, un des facteurs, comme je vous l'ai expliqué tout à l'heure, était que nous n'avions pas suffisamment de ressources humaines pour aller plus rapidement dans tous ces pays du monde. Deuxièmement, au Canada, les ingénieurs-conseils ont eu très peu de possibilités de se développer dans des domaines comme la pétrochimie, la chimie, les ressources minérales. Dans bien des parties du pays, c'était d'immenses projets et les gens, malheureusement, n'ont pas fait confiance aux fabriques canadiennes, aux ingénieurs conseils pour faire la gestion, pas plus que l'ingénierie de ces projets. Nous n'avons pas eu l'occasion de développer des capacités qui nous auraient permis d'entrer dans d'autres domaines, dans les plus gros projets, par exemple dans la pétrochimie et dans la métallugie. Alors, il y a ces deux facteurs-là qui nous ont empêchés un peu d'aller plus rapidement. Mais même si, présentement, on voulait aller plus rapidement, ce serait très difficile à cause du manque de ressources humaines entraînées. Il faut cependant les entraîner, ces gens-là. Et ce n'est pas facile quand il n'y a seulement qu'un projet à l'étranger. Parfois ça dure 3 ou 4 ans, et un homme n'en fait pas énormément de projets à l'étranger avant d'être rendu à un certain âge, s'il veut revenir chez lui.

[*Traduction*]

to do the job and consequently we have to import people from abroad.

So, as I said earlier, the first factor was that we did not have enough human resources to expand more rapidly in all those countries. Secondly, in Canada consultant engineers have had limited access to development in fields such as petrochemistry, chemistry, mineral resources. In many parts of the world, there were huge projects available, but unfortunately people did not trust canadian manufacturers or engineering consultants as far as the managing aspect of the package was concerned, nor did they trust our engineering itself. We did not have the opportunity to develop the abilities which would have allowed us to enter other fields where the biggest projects in petrochemistry and metallurgy for example are to be found. These are then the two factors which prevented us from going at a faster rate. Even if to-day we wanted to expand faster, it would be difficult because of the lack of trained human resources. We must train those people. However, it is not easy when there is only one project abroad. Sometimes it lasts three or four years, so one man does not have the time to work on many projects abroad before reaching a certain age, and then he wants to go home.

• 1610

M. Lachance: Monsieur le président, il est 16 h 10 et j'ai d'autres questions; je sais que M. Dagenais doit partir. J'aimerais continuer mais je vais laisser à d'autres députés le soin de poser une question à M. Dagenais, s'ils le désirent—puisqu'il doit partir dans dix minutes.

An hon. Member: I do not mind if you want to continue.

The Chairman: We have consent from the other members that you may continue.

Mr. Deans: I am content to listen to your line of questioning; I think it is very clear.

Mr. Lachance: Thank you, very much. You are so kind to me. I am not so sure myself I know where I am going but anyway . . .

Mr. Deans: I am just trying to find out what the conclusion is. That is all.

M. Lachance: Serait-il juste aussi de dire que eu égard aux problèmes de croissance au niveau des ressources humaines, problèmes que vous nous avez soumis, et compte tenu que vous avez aussi des sociétés de consultation pour des projets à haute capitalisation à l'étranger, vous avez un problème de capitalisation qui, et j'aimerais vous référer à vos 250 millions de dollars de tout à l'heure, ne vous permettait pas jusqu'à tout récemment de soumissionner à cause du facteur risque impliqué sur des projets de 100 millions de dollars et plus?

M. Dagenais: C'est absolument vrai . . . Comme je le dis souvent, il a fallu premièrement se traîner, puis après marcher; et maintenant on peut commencer un peu à courir. Il est certain que les projets énormes qui existent depuis plusieurs années à l'étranger ne nous étaient pas accessibles parce que nous n'avions pas les ressources financières voulues et qu'il y

Mr. Lachance: Mr. Chairman, it is now 16:10. Since Mr. Dagenais must leave in 10 minutes, as much as I would like to go on since I have more questions to ask, I would like also to give other members the chance to speak.

Une voix: Vous pouvez continuer si vous voulez. Je n'y vois pas d'inconvénient.

Le président: Les autres membres du comité sont d'accord pour que vous continuiiez.

M. Deans: Je me contenterai d'écouter. Vos questions sont très claires.

M. Lachance: Vous êtes bien aimable, merci. Je ne sais d'ailleurs pas très bien moi-même où je vais, mais tant pis, je continue . . .

M. Deans: Je voudrais entendre la conclusion, voilà tout.

Mr. Lachance: Would it also be correct to say that considering the problem of growth of human resources you mentioned earlier, and in view of the fact that you are also using consulting firms for capital projects abroad, you have a problem of funds as well, which—though I would like to refer to the $250 million you mentioned earlier—did not until recently allow you to make bids because of the factor risk involved in projects of $100 million and more?

Mr. Dagenais: Yes, quite so . . . As I often say, first we had to crawl, then to walk, and at last we can begin to run a little. Of course, huge projects which have been available abroad for the last few years were out of our reach because we did not have the necessary financial resources and because of the huge risks involved as far as guarantees, etc. were concerned. Since

[*Text*]

avait énormément de risques au point de vue des garanties, etc . . . Depuis ce temps-là cependant, il y a eu beaucoup d'améliorations telles que les assurances contre les *irrevocable letters of credit*, les lettres de crédit irrévocables que plusieurs clients demandent, et pour lesquelles nous éprouvions une grande crainte si ces montants étaient de l'ordre de 5, 10 millions, 15 millions de dollars . . . Bell Telephone a été capable de prendre jusqu'à 150 millions de dollars comme lettre de crédit irrévocable. Ce que j'ai essayé de dire tout à l'heure sur la question de Pasar, c'était pour montrer qu'il y a eu une évolution assez rapide dans les cinq dernières années. Je ne suis pas certain si la population en général, et même les gens dans les postes de décision en particulier, ont suivi cette évolution parce que, après tout, on ne le crie pas sur la place publique tout le temps. Et le fait que l'on puisse maintenant soumissionner jusqu'à 250 millions de dollars . . . et nous continuons un projet en Algérie, avec *Northern Telecom* qui est de l'ordre de 450 millions de dollars . . . nous pouvons maintenant le faire parce que nous avons convaincu les manufacturiers, les fabricants canadiens de venir avec nous, de participer aux risques, comme avec Northern Telecom, ou comme dans le cas de Pasar, avec une compagnie de construction de Vancouver. On a trouvé des formules pour pouvoir éventuellement faire face à ces cas-là.

M. Lachance: Je suis un petit manufacturier, monsieur Dagenais, et je produis de l'acier structural. J'ai commencé à explorer le marché de l'exportation et j'ai la possibilité de soumissionner pour fournir de l'acier dans un projet donné; mais l'acier n'est qu'une composante de ce projet et mon client préférerait que ma soumission soit incorporée dans une soumission globale. Je n'en ai pas les moyens puisque je suis une entreprise moyenne et je ne sais pas à qui m'adresser; donc je perds le contrat. Est-ce que dans un cas comme celui-là, je peux aller frapper à la porte de la SNC, et est-ce que la SNC va prendre en charge éventuellement, et si c'est rentable, l'organisation, la mise en place des composantes, y compris moi-même en tant que petit manufacturier d'acier structural qui ai découvert le projet donné, et comment est-ce que je dois faire pour faire valoir mon projet aux gens de votre groupe?

• 1615

M. Dagenais: Je crois que c'est tout à fait possible, il y a beaucoup de gens qui le font d'ailleurs. Mais il faut que ce soit un projet possible, qu'il soit rentable, qu'il soit profitable, etc. C'est difficile de répondre à votre question. Vous pouvez certainement vous présenter chez nous et nous soumettre votre projet afin que nous considérions si nous sommes prêts à y travailler et nous pourrions inclure votre soumission dans la nôtre.

D'ailleurs, M. Pick me fait remarquer le cas de Frigey, qui est une organisation qu'on a créée avec deux autres firmes, dont l'une fabrique des frigorifiques et l'autre fabrique des panneaux isolants l'une est de Québec, l'autre de l'Ontario et nous essayons d'exporter à l'étranger maintenant des usines de réfrigération ou de congélation. Je ne peux pas vous en dire plus. Vous n'avez qu'à venir cogner à la porte . . .

[*Translation*]

then, there have been many improvements such as insurance against risks, export credits, irrevocable letters of credit which some customers require and for which, when the amounts were as high as $5, $10 or $15 million, we had great fears . . . The Bell Telephone Company has been able to take insurance for up to $150 million on an irrevocable letter of credit. What I was trying to say earlier regarding the question of Pasar, is that some developments have been happening at a fast rate for the last five years. I do not know if the general public and even the people at the decision-making level are aware of this development because after all one does not go around proclaiming it everywhere at every opportunity. But the fact is we can now make bids for up to $250 million . . . for instance we are now involved with Northern Telecom in a project of about $450 million in Algeria . . . and if we can do it now, it is because we have managed to convince the manufacturers, the Canadian manufacturers that they should come along with us and take a part in the risks, as we did with Northern Telecom. or in the case of Pasar with a construction company in Vancouver. We eventually found some kind of formulae to deal with such cases.

Mr. Lachance: Mr. Dagenais, I am myself a small manufacturer—I make structural steel. I have begun exploring the export market and have an opportunity to bid for a specific project; however the steel I would provide is only a component of the project and my customer would prefer my bid to be incorporated in a package bid. As a medium sized business I cannot afford doing so and since I do not know where to turn to, I lose the contract. In such a case, should I go and knock on the door of the SNC? And would the SNC eventually take charge provided it is profitable, of the organization, the assembling of the components, including myself as a small manufacturer of structural steel who has identified the project? And how do I go about promoting my project to the people in your group?

Mr. Dagenais: I believe it is quite possible. In fact, there are many people who do it. However, it has to be a feasible project, I mean one which is economic, profitable, etc. It is rather difficult to answer your question. But you certainly could come to see us with your project and we shall then see if we are ready to work on it and to include your bid in ours.

As a matter of fact, Mr. Pick reminds me of the case of Frigey, an organization which was set up with two other firms, one being a manufacturer of refrigeration systems, the other of isolating panels, established in Quebec and in Ontario respectively. Now we are trying to export refrigeration or congelation plants. It is all I can say. Yes, you can always come and knock at our door . . .

[*Texte*]

M. Lachance: Le cas que je vous ai soumis est un cas réel qui nous a été . . .

M. Dagenais: Cela arrive souvent. Par exemple, des gens qui veulent faire des forages pour trouver de l'eau, je ne peux pas vous les mentionner tous, mais cela arrive assez souvent. Maintenant, on ne les accepte pas tous. Mais on n'est pas les seuls, il y a des compagnies et il y a des trading houses, comme celles que M. Pepin a déjà organisées et d'autres qui sont également capables de faire certains de ces projets-là.

M. Lachance: Vous vous êtes référé, monsieur Dagenais, au problème de ce que vous avez appelé les «unusual ventures or risks» et la possibilité de créer unr oganisation mixte gouvernementale privée . . .

The Chairman: Mr. Lachance, we do not want Mr. Dagenais to lose friends in Montreal.

M. Dagenais: Aimeriez-vous savoir comment cela va fonctionner?

M. Lachance: Oui. J'aimerais savoir ce que vous entendez par cela?

M. Dagenais: J'ai déjà tout expliqué cela au président de la CCC. Il est venu chez moi une fois et je l'ai rencontré à deux occasions et je lui expliqué les règlements.

M. Lachance: Est-ce la formule préconisée par M. Gillen?

M. Dagenais: Je ne sais pas si c'est celle qu'il préconise mais c'est celle que je lui ai expliquée. Je ne sais pas s'il préconise la même. Mais tel que c'est décrit dans le Hatch Report, ils ne vont pas tellement dans les détails, mais c'est assez bien expliqué. On voudrait que l'entreprise privée investisse 2, 3, ou 4 millions de dollars sur un capital de 10 millions de dollars et le reste serait fourni par le gouvernement . . .

M. Lachance: Et les bénéfices seraient aussi répartis.

M. Dagenais: . . . comme une réserve. Et éventuellement, le but serait que cette compagnie-là fasse suffisamment de bénéfices pour opérer seule. Selon mon expérience, on en est arrivé à cette formule-là avec M. Burns et d'autres qui s'occupaient de l'industrie et du commerce dans le temps, parce que le gouvernement ne peut pas nous donner de subventions si on perd de l'argent. Et la principale raison pour laquelle les gens ne veulent pas entreprendre des projets considérables à l'étranger, c'est que vous pouvez faire des erreurs. Et vous ne pouvez pas vous assurer contre les erreurs. Les erreurs vous les payez avec de l'«argent» et si ces erreurs représentent 5, 10 ou 15 millions de dollars et qu'une compagnie ne vaut que 5 ou 10 ou 15 millions de dollars, elle est appelée à disparaître. Personne n'est intéressé après avoir mis 25 ans ou 30 ans à construire une compagnie de la perdre dans un projet à l'étranger. Alors, conjointement avec une compagnie comme celle-là, à ce moment-là vous assumez 25 p. 100 ou 30 p. 100 des risques, ce que vous pensez être capable de supporter, pour ce qui est du reste, ce serait à cette compagnie-là de décider si elle est intéressée. Si on réalise des profits, comme je l'espère, on est toujours assez pessimiste au sujet de ces projets-là, la compagnie récupérerait des profits et éventuellement vous bâtiriez un retained earnings. Cela peut paraître étrange, mais c'est facile.

[*Traduction*]

Mr. Lachance: The case I submitted to you is a real case which was . . .

Mr. Dagenais: It happens quite often. For instance, people who want to drill in order to find water. I cannot mention all the cases, but suffice to say it is quite frequent. However, we do not always meet their request. But we are not the only ones, there are other companies and trading houses, such as the ones Mr. Pepin has already established and still others which are also capable of working on some of those projects.

Mr. Lachance: Mr. Dagenais, you referred earlier to the problem of what you called unusual ventures or risk ventures and to the possibility of setting up a mixed government private organization . . .

Le président: Monsieur Lachance, nous ne voudrions pas que M. Dagenais perde des amis à Montréal.

Mr. Dagenais: I suppose you would like to know how it is going to work?

Mr. Lachance: Yes. I would like to know what you mean by such an organization?

Mr. Dagenais: I have already explained all this to the President of the CCC when he came to see me. I also met him on two other occasions when I explained the rules to him.

Mr. Lachance: Are you referring to the formula recommended by Mr. Gillen?

Mr. Dagenais: I do not know if it is the one he is recommending, I only know it is the one I explained to him. Perhaps they are the same. It was described in the Hatch report, though not in great detail; however it was rather well explained. We would like to see private entreprises investing say 2, 3 or 4 million dollars on capital project of 10 million. The rest would be provided by the government . . .

Mr. Lachance: And I suppose the benefits would also be distributed among . . .

Mr. Dagenais: . . . just as a reserve fund. Our objective is to allow the company to make enough profits to eventually be able to operate on its own. As far as I know we arrived at that formula with Mr. Burns and the other gentlemen who at that time were with Industry, Trade and Commerce, because if we lose money, the government cannot subsidize us. And the main reason why people are unwilling to engage in large projects abroad is that it is always possible to make a mistake . . . and one does not insure oneself against mistakes. We have to pay our errors with our money and when those errors amount to $5, 10 or 15 million, and that the company itself is not worth more than 5, 10, 15 millions, of course, it is doomed to disappear. Nobody who has spent 25 or 35 years to build a company is willing to lose it on a foreign project. However, when acting jointly with such a company, you assume 25 percent or 30 percent of the risks, depending what you think you are capable of supporting; then it is up to the company to decide whether it is still interested. If hopefully—because one is always rather pessimistic with such projects—one makes profits, the company would get some of the profits and eventually you would build a retained earnings. It may seem rather strange, but it is easy.

[*Text*]

M. Lachance: Bon voyage de retour, monsieur Dagenais, et merci pour votre présentation.

M. Dagenais: Je m'excuse.

The Chairman: On behalf of the Committee, thank you very much. We know how busy your schedule is.

Mr. Dagenais: These gentlemen can answer all those questions too, because they have been living it with me since . . .

The Chairman: All right, we have . . .

M. Lachance: Est-ce que je peux poursuivre, monsieur le président, j'ai encore une ou deux questions auxquelles les témoins pourront sans doute répondre. Je réclame la clémence de mes collègues. Ce sera très court.

The Chairman: Just one minute. I just want to reintroduce the gentlemen before us, Mr. Pick, Mr. Lewis and Mr. Burke. Do I have the members' permission to allow Mr. Lachance to continue? You have had a half an hour already, Mr. Lachance.

Mr. Deans: They are the same questions, so go ahead and ask them. We all want to know the answers.

The Chairman: Do the other members? You are all right, so continue.

Mr. Deans: It does not matter whether it is my voice or yours as long as we get the right questions and the right answers.

• 1620

Mr. Lachance: You are in a good mood today, Ian.

The Chairman: Proceed with your questioning, Mr. Lachance.

Mr. Lachance: You were not in such a good mood in the House of Commons today.

Mr. Deans: Well, you are not Herb Gray. You are much more intelligent.

Mr. Lachance: I hope I am not.

Mr. Deans: You are much more intelligent.

Mr. Lachance: I will not comment on that.

The Chairman: I think these gentlemen are too busy to hear your side jokes, so let us get on with the questioning. Move on to your next question.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, $85 million, was the amount of the project in Algeria. Mr. Dagenais referred to some parts or components of this project that were coming from Canada. What I would like to know is the ratio out of this project of Canadian procurement in terms of percentage of money.

Mr. Pick: I am guessing, but I think it is a good guess, that of that $85 million, all of it would have been represented by Canadian goods and services of Canadian origin, of which the average Canadian content, would have been of the order of 85

[*Translation*]

Mr. Lachance: Now, let me wish you a good trip back Mr. Dagenais and thank you again for your comments.

Mr. Dagenais: I am sorry I have to go.

Le président: Nous savons que vous avez un horaire très chargé, monsieur Dagenais. Au nom du comité, je tiens encore à vous remercier.

Mr. Dagenais: Les deux messieurs ici présents seront en mesure de répondre à toutes vos questions puisqu'ils sont avec moi depuis . . .

Le président: Très bien. Nous avons . . .

Mr. Lachance: Can I go on, Mr. Chairman. I have one or two more questions to which the witnesses will probably be able to answer? I beg the hon. members to forgive me. I shall be brief.

Le président: Un moment s'il vous plaît. Je dois d'abord vous présenter les témoins: MM. Pick, Lewis et Burke. Les membres du comité sont-ils d'accord pour permettre à M. Lachance de continuer. Vous avez déjà eu une demi-heure monsieur Lachance.

M. Deans: De toute façon, ce sont les mêmes questions que nous poserions. Qu'il continue donc. Ce sont les réponses qui nous intéressent.

Le président: Les autres membres sont-ils aussi d'accord? Parfait, continuez alors.

M. Deans: Qu'importe qui pose les questions, pourvu qu'elles soient bonnes et suscitent de bonnes réponses.

Mr. Lachance: Tiens, vous êtes d'humeur charmante aujourd'hui, Ian.

Le président: Posez votre question, M. Lachance.

M. Lachance: Vous n'étiez pas de si bonne humeur à la Chambre des communes.

M. Deans: Vous n'êtes pas Herb Gray. Vous êtes plus intelligent.

M. Lachance: J'espère que non.

M. Deans: Beaucoup plus intelligent même.

M. Lachance: Je préfère ne pas répondre.

Le président: Messieurs, revenons plutôt aux questions. Vos plaisanteries privées nous font perdre du temps.

M. Lachance: Monsieur le président, M. Dagenais a parlé d'un projet, d'un montant de 85 millions, réalisé en Algérie. Selon lui, certaines composantes de ce projet étaient d'origine canadienne. J'aimerais savoir dans quelle proportion, en termes d'argent, les fournitures canadiennes entraient dans ce projet.

M. Pick: J'ai toutes raisons de croire que dans un projet de l'ordre de 85 millions de ce genre, la totalité des fournitures aurait été représentée par des biens et services d'origine canadienne, dont le contenu canadien moyen aurait été de l'ordre

[*Texte*]

per cent because a lot of our manufacturers import part of their finished product.

Mr. Lachance: Who poured the cement on that one? I mean, out of this $85 million what was the percentage of local work?

Mr. Pick: The actual cost of that project was probably twice $85 million. But in that particular case, our contract was to provide, at a fixed price, a package of goods and services. Not included in that was the local construction services which were provided, in a large part I believe, by Algerian indigenous firms becaue, of course, in these projects the host country is anxious to provide as much of the project as it can.

Mr. Lachance: I will ask a subjective question now and I think it is pretty level to what we are trying to do now, that is to say, to promote Canadian goods, manufactured goods abroad. You procured for $85 million and you said most of it, 85 per cent, was Canadian content. Would it be that it was because you felt a commitment, as a Canadian group, to procure with Canadian content that there was such a high Canadian content in there?

Over and above that, we suppose that it was competitive. Or is that because it was purely competitive and, considering all the options open to you—French, Canadian, Japanese goods and machines—that you found that the Canadian stuff was overcompetitive. In other words, what was the driving force in reaching such a high percentage of Canadian content into that project.

The reason I ask is that one of the comments that has been made in the past about the consulting sector in Canada was that they were truly excellent in going out and getting contracts, but in the past they may have been reluctant—maybe for good reasons—to do the next step and procure in Canadian goods when that was available.

Mr. Pick: You have asked a specific question and a general one and I am going to answer in just that way.

On that specific contract, we offered a package. That package included a Canadian financing package, so there were goods, services and finance. Those are the normal constituents of a package. Now, one of the conditions of the finance is that you expend all possible efforts in maximizing the Canadian content. If you fall below what is judged to be a reasonable content, the financing package will not be available to you.

Mr. Lachance: That is an EDC package.

Mr. Pick: That is an EDC package. So, there is a specific constraint in that case. In general, we strive, if at all possible, to put as much Canadian manufactured content into our project as possible, not purely because of a patriotic feeling or of an idealism of that sort, although there is some element of that, but largely because we know that we are a Canadian-

[*Traduction*]

de 85 p. cent, puisqu'un grand nombre de nos fabriquants importent une partie de leurs produits finis.

M. Lachance: Mais dans ce cas particulier, qui a versé ie ciment? Je veux dire, dans quelle proportion de ces 85 millions de dollars le travail local entrait-il?

M. Pick: Il est plus que probable que le coût réel de ce projet représentait deux fois 85 millions. Mais dans le cas qui nous occupe, notre contrat portait sur la fourniture à un prix fixé d'avance d'un ensemble de bien et services. Les services locaux de construction n'étaient pas inclus. Je crois qu'ils furent en grande partie fournis par des entreprises autochtones algériennes, car il va de soi que dans des projets de ce genre, le pays d'accueil est désireux de contribuer le plus possible à ce projet.

M. Lachance: La question que je vais poser maintenant est subjective, mais elle s'applique très bien à ce que nous essayons de faire en ce moment, à savoir promouvoir la vente à l'étranger des produits manufacturés canadiens. Vous avez donc effectué des fournitures à l'étranger pour un montant de $85 millions et la plus grande partie de ces fournitures avaient, dites-vous, un contenu canadien de 85 P. 100. Alors, dites-moi: ce contenu canadien élevé, est-il dû au fait que, en tant que groupe canadien, vous vous sentiez une obligation, de faire des fournitures avec un contenu canadien de cette importance?

Par ailleurs, nous supposons que les produits offerts étaient compétitifs. Ce qui nous pousse à vous demander: N'était-ce pas plutôt parce que ces produits canadiens étaient plus compétitifs que les autres produits français, japonais, etc . . . entre lesquels il vous fallait choisir, que vous avez fixé sur eux votre choix? Autrement dit, j'aimerais savoir ce qui a motivé ce pourcentage aussi élevé du contenu canadien de ce projet?

Si je pose cette question c'est parce que j'ai entendu dire naguère du secteur des ingénieurs-conseils au Canada qu'ils n'avaient pas leur pareil pour décrocher un contrat. Il se peut toutefois que dans le passé ils aient hésité, pour de bonnes raisons peut-être, à faire un pas de plus et à fournir des marchandises canadiennes lorsque celles-ci étaient disponibles.

M. Pick: Vous venez de me poser deux questions; l'une précise et l'autre d'ordre général. Je répondrai donc en les traitant de façon distincte.

Dans le cas du contrat précis en question, nous avons fait une offre globale. Cette offre comprenait une composante financière qui était canadienne. Il y avait donc des biens, des services et du financement. Ces trois éléments entrent ordinairement dans une offre globale. Or, une des conditions du financement est précisément de s'efforcer de maximiser le plus possible le contenu canadien. En effet, si le niveau jugé raisonnable en ce qui concerne le contenu n'est pas atteint, l'offre vous échappe.

M. Lachance: Ça c'est une offre globale SEE.

M. Pick: En effet, c'est une offre SEE. Il y a donc une contrainte bien précise. Et d'une façon générale, en autant que la chose soit possible, nous nous efforçons toujours d'inclure dans nos projets le contenu en produits manufacturés canadiens le plus important possible. Si nous le faisons, ce n'est pas uniquement mus par un sentiment de patriotisme ou par une

[*Text*]

based company, that many of our buyers, real and potential for the future, will require a package. We are best able to put together a Canadian package.

• 1625

We are not a multi-national firm; we are a Canadian firm that works internationally, so it is in our interests, long-term, to develop the Canadian manufacturers, to work with them, because it is going to enable us to do more and bigger packages in the future. So there is a specific legislative, if you like, constraint on the one hand and on the other hand, there is a commitment, but it is created by a desire to maintain and build our long-term capacity to do these sorts of jobs.

Mr. Lachance: Thank you Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Roy is next.

Mr. Roy: Do we have the translation, Mr. Chairman.

The Chairman: Yes we do.

M. Roy: Monsieur le président, tel que M. Dagenais l'a mentionné au début, *SNC Group* est un nom aussi connu qu'*IBM international*. M. Dagenais a dit qu'en 1963 le premier contrat de la firme était un contrat d'aéroport, et que par la suite, en commençant au niveau du génie-conseil, vous êtes allé au niveau de l'équipement de la surveillance de vos projets, et également—avec une compagnie de construction: soit l'intégration complète de tout le secteur de la spécialisation du génie-conseil. Quelle a été la raison qui a motivé cette intégration-là? Est-ce que c'est au niveau des mariages de connaissances? Est-ce que c'est un problème de facilité de financement quant il y a plusieurs intégrations?

Mr. Pick: The motivation for expanding, if you like, our competence, our ability to deliver more, is hard for me to answer because this is a policy that was developed by Mr. Dagenais' generation and I am a follower, so I do not have the same feeling and spirit that he would have had in making such an answer, but I would say that it was twofold. First, because the clients demanded it; because a client in an underdeveloped country particularly has a great difficulty in managing major capital projects.

Mr. Dagenais talked about a lack of skilled and trained, manpower that we suffer from; he suffers from it even much more. So what he is interested in doing is giving broad a responsibility to someone in whom he has confidence. We set out to fill that demand because if we did not fill it, we were not going to be able to do that sort of work. Now, at the same time, as a company we could have existed as pure engineering consultants doing design work, and so on, and it was simply a human desire to walk on a bigger stage, to be more important. Mr. Dagenais, I think, would tell you that his personal feeling was to show what Canadians could do, and to some degree

[*Translation*]

sorte d'idéalisme, encore que cet élément ne soit pas entièrement absent de notre pensée, mais en grande partie parce que nous sommes conscients du fait que nous sommes une société située au Canada et qu'un grand nombre de nos acheteurs, actuels et potentiels, exigeront une offre globale.

Nous ne sommes pas une miltinationale; nous sommes une entreprise canadienne qui travaille à l'échelle internationale. Il est donc dans notre intérêt à long terme de permettre aux fabricants canadiens de se développer et à cet effet de collaborer avec eux, puisque cela nous permettra de fournir des commandes intégrées plus importantes encore dans l'avenir. D'une part, il y a donc une contrainte d'ordre législatif, si je puis dire, et d'autre part, un sentiment d'obligation envers le pays, mais obligation créée par le désir de maintenir et d'augmenter notre capacité à long terme de réaliser ce genre de travail.

M. Lachance: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci. Au tour de M. Roy.

M. Roy: Avons-nous un interprète, monsieur le président?

Le président: Oui, certainement.

M. Roy: Mr. Chairman, Mr. Dagenais said earlier that SNC is a name as universally known as IBM International. He also mentionned that the first contract the firm obtained in 1963 was for an airport project and that from the position of engineering consultants, the firm has grown to procurement, together with a construction company, of the management of projects; in other words to the complete integration of the whole field of engineering consultants. What was the reason behind that integration? Was it some sort of "mariage de raison" and in the case where there were several integrations, was it a problem of financing facilities?

M. Pick: Il me serait difficile de vous dire quelle est exactement la raison qui nous a poussé à accroître notre compétence, notre capacité de fournir toujours davantage, parce que cette politique, nous la devons aux gens de la génération de M. Dagenais et que moi, je suis de la génération suivante, ce qui veut dire que ma façon de voir les choses est toute différente. Je suppose donc que sa réponse serait différente de la mienne. A mon avis, il y a deux raisons: Premièrement, il fallait répondre à la demande des clients. En effet, les clients, surtout dans un pays sous-développé, éprouvent d'énormes difficultés à gérer des projets d'investissement d'envergure?

M. Dagenais a parlé du manque de main-d'œuvre qualifiée et entraînée dont nous souffrons. En bien, ces pays en souffrent encore plus que nous. Ils sont donc intéressés à confier à quelqu'un en qui ils ont confiance une large responsabilité. Nous avons voulu donc répondre à cette demande, car si nous ne l'avions pas fait, les contrats nous auraient échappé. Bien sûr, nous aurions pu nous contenter de conserver purement et simplement un rôle d'ingénieur conseil, qui prépare les plans, etc., mais il est humain de vouloir toujours faire de plus grandes choses de devenir plus important. Je crois que si M. Dagenais était ici il vous dirait que personnellement, il voulait

[*Texte*]

what French Canadians could do, in a bigger sphere. So it was a business reason and a human reason.

Mr. W. R. Lewis (Vise-President, SNC Inc.): May I amplify that question just a little bit, Mr. Chairman?

The Chairman: Yes, Mr. Lewis.

Mr. Lewis: I want to say, being an engineer, that one of the main reasons why the engineering profession has got into this business is because the owners, whether they be a less developed country or even in the case of Germany, want to buy a complete package that they know will do what they want in a process plant. Mr. Dagenais mentioned that the asbestos plant in Germany was bought from us because we could design it, we could arrange the supply, procure the equipment and put the whole package together.

It is our engineering technology that made available a market for the Canadian supplies, which could not be adapted if it were not engineered by us.

• 1630

M. Roy: Votre compagnie a combien d'employés?

M. Pick: Environ 3,500.

M. Roy: Combien d'employés demeurent au siège social, à Montréal?

M. Pick: 1,700 peut-être.

M. Roy: Et vous avez la moitié de votre personnel dans les différents pays où vous avez actuellement des contrats?

M. Pick: Nous avons des bureaux dans plusieurs localités au Canada, et aussi aux États-Unis, mais la plupart sont affectés à des projets étrangers. Nous avons de grandes équipes dans plusieurs pays présentement.

M. Roy: Est-ce que vous avez plusieurs employés, sur ce nombre de 3,000, qui sont reliés sur une base de sous-traitant à la firme SNC?

M. Pick: Non. Tous les 3,500 sont des employés de SNC. Cela n'inclut pas les employés des sous-traitants.

M. Roy: Alors, vous n'avez pas de sous-traitants?

M. Pick: Nous en avons, mais on ne les compte pas dans ce chiffre.

M. Roy: Ils sont aussi nombreux que le chiffre de 3,000?

M. Pick: Certainement. Si on parle de *direct-hire labour* dans un projet, la main-d'œuvre peut atteindre, je ne sais pas, 100,000 hommes, dans les projets dont nous assumons la gérance. Il ne sont pas nos employés, alors on ne les compte pas.

M. Roy: Lorsque j'ai entendu la présentation de M. Dagenais concernant l'intégration complète de la firme NSC, j'ai pensé qu'il s'agissait-là d'une société de commerce complètement intégrée.

[*Traduction*]

montrer ce dont les Canadiens, et dans une certaine mesure les Canadiens français, étaient capables de faire à une échelle plus grande. Disons donc qu'il y a eu à la fois des motifs commerciaux et humains.

M. Lewis (vice-président de la SNC Inc.): J'aimerais ajouter quelque chose, monsieur le président.

Le président: Oui, monsieur Lewis.

M. Lewis: Pour ma part, en ma qualité d'ingénieur, je crois qu'une des principales raisons pour lesquelles la profession d'ingénieurs conseils s'est lancée dans ces affaires est celle-ci: Les propriétaires, qu'il s'agisse du pays en développement, voire même de l'Allemagne, veulent acheter une fourniture globable qui répond à l'idée qu'ils se font d'un centre de traitement. M. Dagenais a mentionné tout-à-l'heure que les Allemands nous avaient acheté l'usine d'amiante parce que nous étions en mesure d'en faire les plans, d'arranger la livraison de toutes les fournitures et de l'équipement et d'intégrer le tout dans une fourniture globale.

C'est notre technologie de l'ingénierie qui a ouvert aux produits et aux services canadiens un marché qui, si nous n'avions pas travaillé pour le conquérir, leur échapperait.

Mr. Roy: How many employees does you campany have?

Mr. Pick: About 3,500.

Mr. Roy: How many employees at the Montreal Head-quarters?

Mr. Pick: Perhaps 1,700.

Mr. Roy: And about half of your staff is scattered in the different countries where you are presently working on contracts?

Mr. Pick: We have offices in several places in Canada and in the U.S., but most of our staff is working on projects abroad. At the present time, we have large teams in several countries.

Mr. Roy: On that figure of 3,000 you quoted, are there many employees who are working with SNC on a sub-contratct basis?

Mr. Pick: No. All 3,500 employees are employed by SNC; those working on a sub-contract have not been included.

Mr. Roy: You do not have people working on sub-contracts?

Mr. Pick: Yes, we do. I just meant they have not been taken into account in the figure.

Mr. Roy: And would there be as many as 3,000?

Mr. Pick: Certainly. When we refer to direct line labour in a project, the manpower we use can reach . . . say 100,000 men in a project in which we assume the management. As they are not our employees, we do not take them into consideration in our figures.

Mr. Roy: When earlier Mr. Dagenais referred to the complete integration of the NSS group, I thought you were a trading company completely integrated.

[*Text*]

M. Pick: On peut la qualifier de cette façon, mais c'est plutôt une société de commerce établie strictement sur une base de technologie et de gérance de projets.

Cela veut dire que nous ne sommes ni intéressés ni capables de faire le commerce de produits, de *commodities*. Nous n'avons pas d'intérêt, ni la capacité de faire les choses avec des produits finis, des produits de consommation. Nous sommes peut-être une société de commerce, mais seulement dans un sens très particulier.

M. Roy: Vous avez parlé de *commodities*. Je pense que le Canada ne peut pas être compétitif dans tous les secteurs et avec tous les pays.

Est-ce que vous pouvez identifier des domaines de services dans lesquels le Canada peut être hautement compétitif?

Mr. Pick: I am going to switch to English again.

Mr. Roy: Sure, that is a very difficult one.

Mr. Pick: I do not think we are really competent to answer that sort of question. We have built our business on the things, on industries, that are particular to Canada. We export projects that have to do with the exploitation of natural resources, primarily mineral and forest.

Mr. Roy: Right.

Mr. Pick: We export projects that have to do with telecommunications and airports, because those are areas where Canada has had a long history, and we have developed technology, and we have developed an ability to do those things. They are products of our history. So, I suppose those ought to be the areas where we are the most competitive. They are certainly the areas where we feel that we can do international business. But I do not think we can give you an answer that that is the answer.

M. Roy: Vous avez mentionné que l'intégration des services de votre firme s'était faite à la demande des clients.

M. Pick: L'expansion des services.

Mr. Roy: L'expansion, oui.

M. Pick: De notre perception de leurs données.

M. Roy: Oui. Dans le domaine du commerce international, au niveau des structures, pensez-vous qu'il y a eu également une évolution, à savoir si ces clients qui sont à l'extérieur préfèrent transiger avec une firme de votre envergure? Est-ce qu'ils préfèrent plutôt agir de gouvernement à gouvernement au lieu de traiter avec une firme de votre envergure?

• 1635

Mr. Pick: Let me make sure that I understand it.

Mr. Roy: I will put it in English if you want.

Mr. Pick: You asked, do clients prefer to deal at some stage in their development with a government-to-government agency and then perhaps later on with firms of a large capacity.

[*Translation*]

Mr. Pick: One could call it that, but it is rather a trading company set up on the basis of technology and the management of projects.

We are neither interested nor capable of trading in commodities. Nor are we interested or capable of trading in finished products . . . consumer products. So perhaps we are a trading company, but then in a very special sense.

Mr. Roy: You refer to commodities. I think Canada cannot be competitive in every area and in every country.

Could you identify areas of services in which Canada could be highly competitive?

M. Pick: Je vais de nouveau parler en anglais.

M. Roy: Oui, celle-ci est une question difficile.

M. Pick: Je ne crois pas que nous ayons la compétence voulue pour y répondre. Nous avons édifié notre entreprise en ayant en vue certains objectifs et certaines industries qui sont propres au Canada. Nous exportons des biens et services destinés à des projets reliés à l'exploitation des ressources naturelles, minérales et forestières en particulier.

M. Roy: C'est cela.

M. Pick: Nous exportons des projets se rapportant aux télécommunications et aux aéroports qui sont des domaines auxquels le Canada s'intéresse depuis de longues années et nous avons mis au point une technologie à cet effet, c'est-à-dire que nous avons acquis la compétence voulue. Cela fait partie de notre histoire. C'est donc dans ces domaines, je suppose, que nous sommes le plus compétitifs. Ce sont, en effet, les domaines dans lesquels nous estimons pouvoir faire des affaires à l'échelle internationale. Je ne crois pas être en mesure de vous fournir une autre réponse que celle-là.

Mr. Roy: You said that you integrated your services because customers were asking for it?

Mr. Pick: The expansion of our services.

Mr. Roy: Yes, the expansion of your services.

Mr. Pick: We deducted it from an analysis of their data.

Mr. Roy: Yes. Do you think that an evolution has also taken place at the level of structural organization in the field of international trade? I mean, do your clients abroad prefer to deal with a firm as large as yours? Do they not prefer to deal from government to government instead of dealing with you?

M. Pick: Je voudrais être sûr d'avoir bien compris avant de vous répondre.

M. Roy: Si vous voulez, je le répéterai en anglais.

M. Pick: Vous demandiez si les clients ne préfèrent pas, à une certaine étape de leur développement, avoir tout d'abord affaire à un organisme leur permettant de traiter de gouvernement à gouvernement, et ensuite seulement avec des firmes de plus grande capacité?

[*Texte*]

Mr. Roy: Do you think the capital project is bigger now than if we were to take a parallel with 10 years ago? It is perhaps becoming more and more important with the underdeveloped countries. If we call that evolution, do you think the international relations, if we talk evolution, do you think this relation will go on through this, that we have seen, the credimix in France and we know how the Japanese are dealing with the international market and the trade corporation.

The thing is that evolution will go on because the projects are now becoming more and more important in financial aspects. The risk will be more important so that those coutries prefer to deal with the government, and perhaps this is the reason why you mention that the government should be more involved on the international market—the political support that you call for.

Mr. Pick: Yes. The buying countries are certainly interested that the government of the selling firm is behind its effort. That is why we ask for political support. They are certainly interested that there be a government presence, a government involvement, a government aspect to it. But we have had no feeling that it is expected that the government should lead that effort.

As a matter of fact, what is happening now is that the projects have increased to such a size that the very largest ones are already taking much of a multinational aspect where private firms representing a number of countries form consortia to do them, and we have been involved in some of those ourselves.

Those things are normally done still by private companies with the support of their respective governments. So maybe the station of which you are speaking, if it is a stage, has to some degree at least been already passed.

Mr. Roy: A last question, Mr. Chairman. Mr. Dagenais mentioned under "recommendation" that you want to get commitment by the government to export, and in item six or seven, political support.

Mr. Pick: Yes.

Mr. Roy: How could the government make a firm commitment that we are really interested in the export market? Do you think the actual services through the IT and C is not enough? Could we improve these services to tell the small and medium manufacturers how to deal with the export market, maybe through your channels?

Mr. Pick: There are a number of good programs that are in effect. Mr. Dagenais talked about two specific ones but there are a number of others; we find that the trade commissioner service is excellent. There are a number of government programs that are very useful. Whenever we have an important project in our house, we always bring the people up to Ottawa to meet senior government people to discuss it, to show that support.

[*Traduction*]

M. Roy: Pensez-vous que les projets d'équipement sont plus importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a dix ans? Il se peut que dans le cas des pays sous-développés ils deviennent de plus en plus importants. Pensez-vous que l'évolution—si vous appelez cela une évolution—qui se produit sur le plan des relations internationales se poursuivra? Vous avez parlé du Credimix en France et nous savons comment les Japonais ont réussi à se tailler une place sur le marché.

Cette évolution est appelée à se poursuivre parce que l'aspect financier de ces projets ne cesse de prendre de l'importance. Les risques augmenteront à mesure que les pays en question préféreront traiter avec les gouvernements. Peut-être est-ce pour cela que vous préconisez pour le gouvernement un rôle plus grand sur le marché international, par le biais de cet appui politique que vous réclamez.

M. Pick: Oui. Il est certain que les pays qui achètent sont intéressés à voir le gouvernement des pays qui vendent appuyer les efforts des entreprises. Voilà pourquoi nous réclamons un appui politique. Il est évident que ces pays voudraient que le gouvernement manifeste sa présence, s'implique, joue un rôle. Mais rien ne semble indiquer que l'on attende du gouvernement qu'il prenne les devants.

En fait, à l'heure actuelle, les projets ont pris une ampleur telle que les plus grands d'entre eux prennent déjà à bien des égards l'aspect de sociétés multinationales en ce sens que des entreprises privées représentant plusieurs pays forment à cet effet des consortiums; nous avons nous-mêmes participé à certains de ceux-ci.

Jusqu'à présent ce sont d'ordinaire encore des sociétés privées qui agissent ainsi avec l'appui de leur gouvernement respectif. Ainsi, l'étape dont vous parliez tout à l'heure, est déjà dépassée.

M. Roy: Permettez-moi de poser une dernière question, monsieur le président. Dans sa deuxième recommandation, M. Dagenais a mentionné que vous vouliez obtenir du gouvernement des engagements concernant les exportations et dans le cas des postes 6 ou 7, un appui politique.

M. Pick: Oui, en effet.

M. Roy: Comment le gouvernement pourrait-il prendre des engagements fermes vis-à-vis du marché d'exportation? Ne trouvez-vous pas que les services qu'il fournit par l'intermédiaire du ministère de l'Industrie et du Commerce sont déjà suffisants? Serait-il possible d'améliorer ces services? Serait-il possible de dire aux petits fabricants et aux fabricants moyens, par votre entremise par exemple, comment ils doivent s'y prendre pour traiter avec le marché d'exportation?

M. Pick: Il existe plusieurs bons programmes à cet effet. M. Dagenais en a mentionné deux en particulier, mais il y en a plusieurs autres. A notre avis, les services du Commissaire au délégué commercial sont excellents. Certains programmes du gouvernement sont très utiles. Chaque fois que nous avons à nous occuper d'un projet important, nous emmenons nos clients à Ottawa pour leur permettre de rencontrer de hauts fonctionnaires et de discuter avec eux; nous leur démontrons ainsi l'existence de ce soutien.

[*Text*]

• 1640

We enjoy the support of EDC financing and so on, so there already are a number of things in place. All of them could be improved, could be better co-ordinated, and that really is the thrust of Mr. Dagenais' remarks, I think, that we are much better served by improving things that already in place rather than starting something new.

Mr. Roy: Better co-ordination.

Mr. Pick: That is one of the things.

Mr. Roy: You referred to EDC. Does your financing for the foreign countries rest on the EDC, or do you find another source of financing is cheaper or more effective than that from the EDC?

Mr. Pick: EDC has financed the bulk of our foreign jobs where financing has been involved and in those jobs we have been successful, so we have been very happy.

EDC, because of its nature, of its structure, of the funding which it receives, finds it extremely difficult to be competitive in terms of raw interest rates. An EDC loan at present, typically, would be in the order of 9.5 per cent to 10 per cent against a competing country loan, say British, German, or French, of 7.5 per cent or 8 per cent, so they find it very difficult to be competitive in that regard.

They have been quite creative in finding ways around that. They typically are very competitive on term, they will lend for longer terms than other people will. They are prepared to be innovative in other areas. Unfortunately, still the thing that the buyer sees is 9.5 per cent or 8.5 per cent.

Mr. Roy: You are a well-known firm, SNC. Let me refer to the case that Claude Lachance raised on this for Mr. Dagenais. If I am one of the small Canadian businesses and I would like to deal with the SNC and we have agreed on the price, if you get a contract for the five year term how are the small manufacturers on the bottom of the list expect to be paid on the regular term? You know what I mean?

Mr. Pick: Yes, I know exactly what you mean. SNC, as big and important as it might be—it is not nearly as big and important as we would like it to be—cannot live on getting paid by extended payment terms either. We have 1500 people in the Montreal office that need their pay cheques every Friday and that is it, and we do not have the financial resources to carry very large receivables ourselves. What we do in our contract is to set up terms of payment which protect ourselves and which also protect large and small suppliers so that they are paid within a reasonable period of time. We arrange, at the same time, a financing package, through EDC, through the banks and through other people, so that in effect the fund flows from the bank, to us, to our supplier, and the

[*Translation*]

Nous bénéficions déjà du soutien financier de la SEE et d'autres organismes. Il y a donc déjà des programmes en place. Tous ces programmes pourraient être améliorés et mieux coordonnées, je vous l'accorde. C'était à cela que songeait M. Dagenais, j'imagine, en disant qu'il valait mieux améliorer ce qui était déjà en place que repartir à neuf.

M. Roy: Une meilleure coordination, dites-vous?

M. Pick: Oui, entre autres choses.

M. Roy: Vous parliez de la SEE. Dans vos projets étrangers, vous faites-vous financer par la SEE ou bien avez-vous trouvé une autre source de financement moins onéreuse ou plus efficace?

M. Pick: C'est la SEE qui a financé la majorité de nos projets étrangers qui avaient besoin de l'être. Tous ces projets d'ailleurs ont été un succès, de sorte que nous n'avons qu'à nous féliciter de la SEE.

En raison même de la nature de cette société, de la structure de son financement et des fonds qu'elle reçoit, il lui est extrêmement difficile d'être compétitif en ce qui concerne les taux d'intérêt brut. En ce moment, un prêt SEE typique serait de l'ordre de 9.5 ou 10 p. 100 comparativement à 7.5 ou 8 p. 100 qui est le taux offert dans des pays comme la Grande-Bretagne, l'Allemagne ou la France qui sont nos concurrents. A cet égard, je le répète, il est extrêmement difficile à la SEE de soutenir la concurrence.

Cette société a toutefois trouvé le moyen de contourner élégamment ce problème. C'est ainsi qu'elle est très compétitive en ce qui concerne les conditions de prêts. Elle consent des prêts à plus long terme que les autres. Par ailleurs, elle n'hésiterait pas à innover s'il le fallait sous d'autres aspects. Malheureusement, l'acheteur ne voit le plus souvent que le taux de 9.5 ou 8.5 p. cent.

M. Roy: Votre société, la SNC, est bien connue. Je voudrais en revenir au cas que soulevait tout-à-l'heure Claude Lachance devant M. Dagenais. Supposons que je sois une des nombreuses petites entreprises canadiennes et que je veuille faire affaire avec la SNC. Nous arrivons à un accord sur le prix et nous concluons un contrat qui porte sur une période de cinq ans. Dites-moi, comment un petit fabricant comme moi, qui figure tout au bas de la liste, peut-il espérer être payé, si on lui applique les conditions ordinaires? Comprenez-vous ce que je veux dire?

M. Pick: Oui, je comprends très bien ce que vous voulez dire. Si énorme et si importante que soit la SNC (et elle ne le sera jamais assez à notre goût), il lui est impossible de survivre en se faisant payer aux termes de conditions de paiement à longue échéance. N'oubliez pas que nous avons 1500 personnes qui attendent leur chèque de paie tous les vendredis à Montréal et nous n'avons pas les moyens financiers nécessaires pour accepter des effets à recevoir pour des montants élevés. Par conséquent, dans nos contrats nous accordons des conditions de paiement qui tout en nous protégeant, protègent aussi nos grands et petits fournisseurs et leur donnent l'assurance qu'ils seront payés dans des délais raisonnables. Par ailleurs, nous négocions, par l'entremise de la SEE, des banques et d'autres

[*Texte*]

client repays the banking systems over an extended period of years.

Mr. Roy: Who holds the inventory, EDC or the insurance companies? That is, if we can call them inventories.

Mr. Pick: It is not inventory. The steel fabricator we were talking about a little while ago he would typically get a 15 per cent down payment with the order. He would get progress payments while he is putting together his package, and he would get the balance of his payment at the time his goods are put on a ship. Really, who is holding the inventory, if you like, in that analogy, is the financier, the group of banks and export finance agencies that we have brought together to finance this project.

• 1645

Mr. Roy: Could they go on the autority of Clause 88 to finance that?

Mr. Pick: Oh, typically, 10 to 12 years for a total financing.

The Chairman: Thank you, Mr. Roy. The honourable member from Calgary South, Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Thank you, Mr. Chairman. There are a couple of points the previous gentleman—I did not catch his name, I was a little late coming in—mentioned which interested me. He mentioned that he thought it was very important for us to secure the commitment of the private sector to export trade. That is a great idea, nobody would disagree with it. He did not say how he would go about doing that. Have you any thoughts on that?

Mr. Pick: Only so far as the recommendations that he made are recommendations that also relate to the manufacturing industry. We are committed, and the Canadian engineering industry—certainly the large Canadian engineers—is committed, but it is discouraging. It is risky, and it is tough, and it is long, and it is hard, and I think he feels—and I would agree with him—that a strong public government commitment to export would find accord amongst Canadian industries.

Mr. Thomson: Why? Just because the government were to do something, what would cause private industry to do it?

Mr. Pick: Because it is good business, and it would be perceived to be good.

Mr. Louis Burke (International Marketing Department, SNC): I think the other point Mr. Dagenais made was that a company like SNC in this brief is not suggesting that the government should do everything, that there has to be a commitment on our part as well, and we gave in this brief two or three examples of what we have done.

[*Traduction*]

personnes encore, des conditions de financement de nature à nous assurer que l'argent circulera entre la banque, nous et nos fournisseurs, argent que le client remboursera au système bancaire sur une période s'échelonnant sur plusieurs années.

M. Roy: Et qui tient l'inventaire, si je puis dire, de tout cela? La SEE ou les compagnies d'assurance.

M. Pick: Ce n'est pas un inventaire. Dans le cas du fabricant d'acier dont nous parlions tout à l'heure, il obtiendra sans doute un acompte de 15 p. 100 au moment de la commande puis des paiements échelonnés pendant qu'il rassemble le matériel à fournir; et enfin le solde au moment où ses marchandises embarquent à bord du navire. Ceux qui tiennent l'inventaire de cette transaction dans notre analogie, est en réalité le financier, le groupe de banques et d'organismes de financement des exportations que nous avons réunis en vue du financement de ce projet.

M. Roy: Est-ce qu'ils pourraient s'appuyer sur l'article 88 pour effectuer ce financement?

M. Pick: La durée du financement serait d'ordinaire de 10 ou de 12 ans.

Le président: Je vous remercie monsieur Roy. A l'honorable député de Calgary-Sud, M. Thomson.

M. Thomson: Merci, monsieur le président. Il y a deux points que l'intervenant précédent (je m'excuse de n'avoir pas bien saisi son nom, étant arrivé un peu en retard) a évoqué qu'il m'intéresserait d'approfondir. Il est très important pour nous, a-t-il dit, de faire en sorte que le secteur privé prenne des engagements à l'égard du commerce d'exportation. C'est là une excellente idée que personne ne contestera. Il ne nous a toutefois pas dit comment faire pour y arriver. Avez-vous des idées là-dessus?

M. Pick: En autant seulement que les recommandations qu'il a formulées s'appliquent aussi à l'industrie manufacturière. Nous sommes disposes à prendre des engagement de ce genre et l'industrie des ingénieurs-conseils canadiens (du moins les grosses firmes) l'est elle aussi, mais il s'agit d'une entreprise risquée et difficile, et qui sera longue, et en cela je suis d'accord avec lui pour dire que toutes les entreprises canadiennes apprécieraient voir le gouvernement prendre publiquement et énergiquement des engagements sur le plan des exportations.

M. Thomson: Mais pourquoi le fait que le gouvernement fasse lui-même quelque chose entraînerait-il l'industrie privée à l'imiter?

M. Pick: Parce que c'est une entreprise qui rapporte et qu'ainsi chacun pourrait s'en rendre compte.

M. Louis Burke (International Marketing Department, SNC): M. Dagenais a aussi souligné, je crois, qu'une compagnie comme SNC ne laisse nullement entendre dans son mémoire que c'est au gouvernement qu'il appartient de tout faire et que nous avons nous aussi un rôle à jouer. Nous avons même cité à cet égard un ou deux exemples de nos réalisations en ce sens.

[*Text*]

We set up a research and development department in our company. Secondly, we have developed more joint ventures abroad. We are developing joint ventures in Latin America, because we think that is the most effective way to get into some of these very, very difficult markets, we have increased our marketing staff at home and representation abroad.

Mr. Thomson: I do not think there is any question about your commitment, sir, to the export market, but how do we get the rest of Canadian industry committed is the question.

Mr. Burke: There are suggestions in this as well. They start off by saying, for example, that in the United States they have programs that very definitely have been instrumental in creating interest on the part of the exporters in the form of a program where you are allowed to take your profit from exports and in terms of taxation decide on when you are going to . . .

Mr. Thomson: That is actually in contravention of GATT. Despite the fact that they do it, our Canadian government has taken the position that we are going to honour our commitments to GATT. Would it be your opinion, a gentleman's opinion, that we should not honour our commitments to GATT?

Mr. Pick: Oh, we would not make a suggestion like that.

Mr. Thomson: Let us face it, either we do or we do not. The other question I have is, if EDC is not competitive with France and Germany, why? I know it is the interest rate, but how do they do it, then? Obviously, it has to be government subsidized.

Mr. Burke: That is correct.

Mr. Thomson: So they are not playing the GATT game either. Are we going to play it or are we not going to play it? What would be your recommendation?

Mr. Pick: I do not think we can make a specific recommendation in an area like that, because frankly, I do not know the details of the GATT agreement. I have not had time to learn them.

Mr. Thomson: You know more about them than I do.

Mr. Pick: I hope not, but the fact is that the international project game is a very, very big and very, very tough and competitive business, because the sale of a $250 million project represents—and I cannot remember the numbers now—tens and tens of thousands of man-years of employment and industrial nations, all of them, are very concerned about that.

• 1650

So a lot of countries play that game very, very aggressively and very, very competitively, and whereas I do not suggest that Canada break international agreements, I do suggest that we have to play it as competitively and as aggressively.

[*Translation*]

Nous avons créé au sein de notre propre organisation un service de recherche et de développement. Nous avons mis sur pied à l'étranger des entreprises à risque partagé. Nous sommes en train d'en créer aussi dans les pays de l'Amérique latine pace que nous pensons que c'est le meilleur moyen de nous implanter sur ce marché, d'accès extrêmement difficile. Nous avons augmenté, à notre siège social, le personnel affecté à l'étude des marchés et notre représentation à l'étranger.

M. Thomson: Nous ne doutons pas de ce que vous faites pour les marchés d'exportation, monsieur, mais ce que je vous demandais c'est comment s'y prendre pour intéresser le reste de l'industrie canadienne à ces marchés.

M. Burke: On a fait des suggestions à ce sujet dans le mémoire. C'est ainsi, par exemple, qu'au début on dit qu'il y a aux États-Unis des programmes qui ont nettement suscité l'intérêt des exportateurs, en leur permettant notamment de déduire leurs bénéfices des exportations et de décider en ce qui concerne l'impôt, quand . . .

M. Thompson: Cela va à l,encontre du GATT. Même si les États-Unis le font, le gouvernement canadien a décidé que nous honorerions nos engagements envers le GATT. Êtes-vous d'avis que nous ne devrions pas faire honneur à nos engagements à l'égard du GATT?

M. Pick: Loin de nous l'idée de dire une telle chose.

M. Thomson: Regardons les choses en face. De deux choses l'une: on respecte le GATT ou on ne le respecte pas. Ma deuxième question est celle-ci: Comment se fait-il que la SEE n'est pas compétitive avec la France et l'Allemagne? Je sais bien que c'est le taux d'intérêt seul qui est en cause, mais comment ces pays peuvent-ils avoir des taux d'intérêt si bas? Il est clair que leur gouvernement doit subventionner les prêts.

M. Burke: C'est exact.

M. Thomson: Ce qui veut dire qu'eux non plus ne respectent pas les règles du GATT. Dans ces conditions, les respecterons-nous nous-mêmes ou non? que recommanderiez-vous?

M. Pick: Je ne crois pas que nous soyons en mesure de faire des recommandations aussi précises dans ce domaine. A vrai dire, je ne suis pas très au courant de tous les détails de l'accord du GATT. Je n'ai pas eu le temps de bien l'étudier.

M. Thomson: Je suis sûr que vous en savez plus à ce sujet que moi.

M. Pick: J'espère que non, mais le fait est que ces projets internationaux sont un jeu très âpre se jouant sur une très grande échelle et où la concurrence est trè serrée. En effet, la vente d'un projet de l'ordre de 250 millions de dollars représente si je ne me trompe des dizaines et des dizaines de milliers d'hommes-années d'emploi et cela est un facteur auquel toutes les nations industrielles sont très sensibles.

De nombreux pays se montrent donc extrêmement âpres et sans vouloir insinuer que le Canada devrait violer les accords internationaux, je dis toutefois que nous devrions nous montrer au moins aussi combatifs et compétitifs que nos concurrents.

[*Texte*]

Mr. Thomson: It is hard to do both.

Mr. Pick: Well, they seem to, and they are not that much smarter than we are.

Mr. Thomson: Well, it does not take anything to break an agreement. There is nothing very smart about that; it is not even very clever. You emphasize the point of risk and I can understand risks on these major capital projects, but would the SNC management feel that the risk-reward relationship in your company is unsatisfactory?

Mr. Pick: They would feel that, at present, it is less than satisfactory.

Mr. Thomson: You are a private company?

Mr. Pick: Yes, employee owned, and we all feel that our current earnings level is not commensurate with the risks we are running. We also recognize that it is our own management responsibility to deal with.

Mr. Thomson: Why would that be? Why would the earnings level not be adequate, in your judgment?

Mr. Pick: Because we are not as efficient and effective as we ought to be. We do not feel balance is so bad that we want to change the style of business we are in. We do not want to stop doing the things we have been doing, we just want to do them better.

I am not suggesting that we are saying it is so lousy that we are going to get out of this game; we are not, we are committed to it for life.

Mr. Thomson: Can you give me some idea of the size of SNC, apart from employees? I mean, how much is gross business and capitalization of the company?

Mr. Pick: We do about, this year, $150 million in sales volume on a capitalization of $90 million.

Mr. Thomson: Would that be engineering services?

Mr. Pick: It would be fees for engineering services and gross margin on equipment sales not dollars of equipment sales.

Mr. Thomson: Yes, I understand.

Mr. Pick: We would sell $80 million worth of equipment and make a $5 million profit on that; that $5 million goes into the $150 million.

Mr. Thomson: Would you know what the total value of the capital projects that you managed in the last year or so might be?

Mr. Pick: I would say several billion dollars: Ralph says it is currently over $2 billion. I know one project we are currently managing has a capital value of $800 million, one alone.

[*Traduction*]

M. Thomson: Il est difficile de concilier les deux.

M. Pick: Ils le font bien, eux, et ils ne sont pas plus malins que nous.

M. Thomson: Violer un accord n'exige pas que l'on soit bien malin. Ça ne demande même pas d'intelligence. Vous semblez mettre l'accent sur le facteur risque. Losqu'il s'agit de grands projets d'équipement, je le comprends, mais faut-il en déduire que la direction de la SNC trouve le rapport risque-récompense insatisfaisant dans le cas de sa propre compagnie?

M. Pick: Moins que satisfaisant en ce moment.

M. Thomson: Vous êtes une entreprise privée?

M. Pick: Oui, nos actions sont aux mains de nos employés et nous estimons tous que le niveau actuel de nos profits n'est pas proportionnel aux risques que nous prenons. Nous reconnaissons par ailleurs qu'il appartient à notre propre direction de régler ce problème.

M. Thomson: Et pourquoi, à votre avis, le niveau de vos profits n'est-il pas ce qu'il devrait être?

M. Pick: Parce que nous ne sommes ni aussi efficaces ni aussi compétents que nous devrions l'être. Nous ne croyons d'ailleurs pas pour autant que ce rapport si mauvais soit-il suffirait à justifier le changement de style de gestion de notre entreprise. Nous ne voulons pas cesser de faire les choses que nous avons faites jusqu'ici. Nous voulons seulement les faire mieux.

Loin de moi l'idée que les choses vont si mal que nous songeons à plier bagage. Non, nos engagements vis-à-vis de cette société sont à vie.

M. Thomsons: Pourriez-vous nous donner une idée de la taille de la SNC, indépendamment du nombre de ses effectifs? Son chiffre d'affaires brut et sa capitalisation, veux-je dire?

M. Pick: Le volume des ventes s'établit à 150 millions de dollars cette année, avec une capitalisation de 90 millions de dollars.

M. Thomson: Il s'agirait en l'occurrence des services fournis par les ingénieurs-conseils?

M. Pick: Ces chiffres représentent les honoraires des services d'ingénieurs-conseils et la marge bénéficiaire brute réalisée sur les ventes d'équipement et non le chiffre de vente de l'équipement proprement dit.

M. Thomson: Oui, je comprends.

M. Pick: Nous vendons, par exemple, pour 80 millions de dollars d'équipement et sur ces ventes nous réalisons un profit de 5 millions de dollars; ces 5 millions entrent dans le chiffre de 150 millions en question.

M. Thomson: Pourriez-vous nous dire à combien s'établirait la valeur totale des projets d'équipement dont vous avez assumé la gestion l'année dernière?

M. Pick: Je dirais qu'elle doit s'établir à plusieurs milliards de dollars. Ralph me dit qu'elle doit dépasser les 2 milliards. Je sais en tout cas qu'un des projets que nous gérons en ce moment représente à lui seul une valeur fixe de 800 millions de dollars.

[*Text*]

Mr. Thomson: It would be over a billion?

Mr. Pick: Over $2 billion.

Mr. Thomson: I realize that this would depend on the project, but if you are managing a $800 million project—and these projects would have varying degrees of risk, of course—is there any point at which, in terms of the dollar value of a project you would feel pretty uncomfortable?

Mr. Pick: I would say that there is no dollar value where we would feel uncomfortable. The degree of discomfort would not be created by the size of the project. It might, in the client's eyes.

Mr. Thomson: But not in your eyes?

Mr. Pick: Not in our eyes. Where we would become uncomfortable is in the details of the contractual terms of that project and the responsibilities which we undertake.

Mr. Thomson: One other point: On the human resources side, is this shortage of human resources peculiar to your company, or do you think this is a Canadian dilemma?

Mr. Pick: It is certainly not peculiar to our company. The ability to manage large capital projects, particularly international large capital projects, is something that has to be developed by experience and by error, and we have had a relatively short time to gain that experience and make those errors, so that our pool of proven people is relatively small, that is, the Canadian pool.

• 1655

Mr. Thomson: But the people are out there; we just have not got them together in groupings or co-ordinated them in such a way as to be able to compete in the capital project game.

Mr. Pick: No, I think there is a shortage of people out there. We are certainly, and have been for many, many years, recruiting most aggressively. We are very active in putting together various forms of pooling in order to assemble the necessary skills.

We do a great deal of our work internationally and, to that matter, at home in joint venture with other firms. I cannot say that your hypothesis is untrue, but in our experience it is untrue. In other words, we have tried to put these people together and we are trying. We are satisfied that we have a sufficient base, but the point was that you can only grow so quickly, and the major constraint on growth is putting together the teams of skilled people that you need.

Mr. Thomson: That is the point I am trying to get at. In other words, the people are out there. They may be limited, but the problem is putting them together more than the fact that they are not out there.

Mr. Pick: No, I think the problem is that they are not out there, and very often what you have to do is to bring in people

[*Translation*]

M. Thomson: Diriez-vous que la valeur globale dépasserait un milliard?

M. Pick: Elle dépasserait 2 milliards.

M. Thomson: Je sais très bien que les projets ne sont pas tous les mêmes à cause des risques qui diffèrent selon les cas, mais enfin supposez que vous gériez un projet de 800 millions de dollars. Y a-t-il une limite, en ce qui concerne la valeur en dollars de ce projet, à partir de laquelle vous commencez à éprouver un malaise?

M. Pick: Je crois pouvoir dire qu'il n'y a aucune limite, en termes de dollars, à partir de laquelle nous commençons à avoir des craintes. La taille d'un projet est sans rapport aucun avec notre tranquillité d'esprit. Aux yeux du client, peut-être est-ce le cas.

M. Thomson: Mais à vos yeux?

M. Pick: Non, pas à nos propres yeux. Seuls les détails des conditions du contrat que nous signons avec le client et la lourdeur des responsabilités que nous assumons peuvent nous faire peur.

M. Thomson: Autre chose: La pénurie de ressources humaines dont vous parliez n'est-elle qu'un mal dont souffre votre seule compagnie ou est-ce un problème qui se retrouve présent dans tout le Canada?

M. Pick: Il ne fait aucun doute qu'elle ne sévit pas seulement dans notre compagnie. L'aptitude à gérer de grands projets d'équipement, particulièrement à l'échelle internationale s'acquiert par l'expérience et en faisant des erreurs et nous n'avons pas eu beaucoup de temps encore pour acquérir cette expérience et tirer enseignement de nos erreurs, de sorte que le réservoir de gens qui ont fait leur preuve est assez restreint, je veux parler du réservoir de personnel canadien.

M. Thomson: Mais ce personnel existe, n'est-ce pas? Il suffirait donc de mettre la main dessus et de le rassembler ou alors de coordonner ses efforts pour être en mesure d'affronter la concurrence sur le marché des projets d'équipement.

M. Pick: Non, je crois qu'il s'agit bel et bien d'une pénurie. Depuis plusieurs années déjà, nous faisons de très gros efforts pour recruter ce personnel. Nous nous efforçons de constituer des réserves de personnel possédant les connaissances et la compétence nécessaires.

Et cela, nous le faisons à l'échelle internationale et même au Canada en coopération avec d'autre firmes. Je ne dis pas que votre hypothèse est fausse, mais dans notre propre expérience, elle ne se vérifie pas. Autrement dit, nous avons essayé et essayons encore de rassembler ce personnel. Bien sûr, nous avons un petit noyau de personnel de base, mais ce qui retarde sa croissance c'est la difficulté de constituer des équipes de spécialistes.

M. Thomson: C'est bien ce que je voulais dire. Il y a les gens qu'il faut, pas en nombre suffisant peut-être, mais il y en a tout de même. Le problème est plutôt la difficulté de les réunir que le fait qu'il n'y en a pas.

M. Pick: Non, je crois que le problème est qu'il n'y en a pas et que très souvent, on est obligé de recruter des gens et de les

[*Texte*]

and do on-the-job training which we do. The raw intelligence is out there, but the trained skill is not.

Mr. Thomson: What I am trying to get at here is that if there is a huge capital project market out there, does Canada have the raw material, in terms of human resources, to go and get it? Is it a question of organization or is it something that we cannot organize because it is simply not there. That is the point I am trying to get at, sir.

Mr. Pick: To simplify it, it is not there. We have to develop it. We are developing it and that is something that takes time. In other words, it is not simply a failure of organization, that there are 600 fully competent project managers, cost controllers and contract administrators just waiting, and all somebody has to do is put them together. They are not. The ones we have are fully employed—and when I say, we have, I am talking about Canada has—in fact, over-employed, because they are very busy training other people.

Mr. Burke: I think it is interesting, for example, in a large project in Greece, that these joint ventures occur between Canadian consulting firms. For example, a project we bid on in Greece was a consortium between SNC, Shawinigan and Golder Associates, and I am sure if there were plenty of resources out there any one of these, setting aside the possible risk that might have been involved, might have been quite happy to take it on by themselves.

Mr. Thomson: I guess we are really beating on a dead horse, are we not? If we are trying to go out there and win more capital projects and we do not have the people to do it, what good does it do for government to share in some risk and lower our financing costs? We do not have anything to sell.

Mr. Pick: Because we crawl, then we walk, then we trot and then we run, and we are now trotting, and the whole system has to be trotting. You develop skills by doing work and by getting jobs. It is a self reinforcing cycle and the whole system has to stay in the same gear.

Mr. Thomson: Perhaps we can move on. There is just one other thing here. It has been suggested to us by certain other witnesses that it might be useful to try to put together groupings of companies in the project engineering field in Canada, such as SNC, or in some way encourage logical groupings to get together so they can focus their capabilities in the area of telecommunications, or what have you. What are your thoughts on that? Do you think the government should attempt to put these groupings together?

[*Traduction*]

former sur le tas... c'est exactement ce que nous faisons. L'intelligence brute ne manque pas, c'est le personnel formé qui fait défaut.

M. Thomson: Voilà où je voulais en venir. C'est pourquoi je vous demande: Il y a à travers le monde d'immenses débouchés en matière de projets d'équipement. Avons-nous au Canada la matière brute nécessaire en termes de ressources humaines pour accéder à ce marché? Ne s'agit-il que d'une question d'organisation pure et simple ou bien cette main-d'œuvre est-elle vraiment inexistante. Voilà ce que je voudrais savoir, monsieur.

M. Pick: Pour simplifier les choses, disons que cette main-d'œuvre est inexistante. Il faut que nous la formions petit à petit. C'est ce que nous faisons, mais cela prendra du temps. Autrement dit, il ne s'agit pas simplement d'un manque d'organisation—il n'y a pas 600 gestionnaires de projet, contrôleurs des coûts et administrateurs de contrats compétents qui attendent qu'on vienne les chercher. Non, ils n'existent pas tout simplement. Certes, nous avons—et par nous j'entends le Canada—des gens qui sont employés à plein temps et même suremployés puisqu'ils forment d'autres gens, ce qui les rend extrêmement occupés.

M. Burke: J'ai trouvé intéressant dans le cas d'un projet important réalisé en Grèce, par exemple, de voir que des firmes canadiennes d'ingénieurs-conseils s'associaient avec d'autres firmes pour former une entreprise conjointe. Dans ce projet, une soumission avait été présentée par un consortium qui avait été formé entre la SNC et Shawinigan & Goldeor Associates. Je suis certain que si les ressources humaines avaient été abondantes, chacune des deux compagnies, sans se soucier des risques de l'entreprise, n'aurait pas hésité à la mener seule.

M. Thomson: Nous tapons sur un clou déjà enfoncé. A quoi cela servirait-il, je vous le demande, d'aller dans le monde pour tenter d'obtenir plus de contrats encore si nous n'avons pas le personnel nécessaire pour mener à bien le travail. Et à quoi servirait-il que le gouvernement assume une partie des risques et réduise nos coûts de financement si nous n'avons rien à vendre?

M. Pick: Parce que nous rampons, ensuite nous marchons puis nous trottons et enfin nous courons. Maintenant, nous trottons et tout le système doit trotter à la même allure. C'est en forgeant qu'on devient forgeron, mais pour cela il faut d'abord trouver un emploi. Nous sommes en présence d'un cycle qui se perpétue en se renforçant et tout le système doit lui emboiter le pas.

M. Thomson: Si nous passions à un autre sujet. Cependant, j'aurais encore quelque chose à ajouter. D'autres témoins ont suggéré que l'on regroupe, au Canada, des compagnies comme la SNC s'intéressant aux projets dans le domaine du génie ou alors que l'on encourage des regroupements logiques sous l'une ou sous l'autre forme, de façon à permettre à ces compagnies d'axer leurs capacités sur le secteur des télécommunications ou sur tout autre secteur. Que pensez-vous de cette idée? Pensez-vous que le gouvernement devrait chercher à favoriser des regroupements de ce genre?

[*Text*]

• 1700

Mr. Pick: I do not think it is at all necessary, in that it takes place regularly and constantly. Just as an example—you mentioned telecommunications—we are currently engaged in managing a very large project through a subsidiary in West Africa. The group that is doing that is a consortium of engineers and Canadian equipment manufacturers. It occurs very naturally. A great deal of our international work is done in joint venture in consortia with other Canadian companies.

These groupings occur around the needs of a particular job: "How am I best going to get this job? Am I going to do it better by myself or am I going to get it better by forming myself in a group with other people?" Very often the latter is the right way to do it and that is the way it is done.

Mr. Thomson: One observation that has been made to us is that we do not have, apart from SNC, any groupings that contain large construction capability in Canada today, of if they do exist they are relatively small.

Mr. Pick: Even SNC does not contain within itself a large construction capability. It is something we are trying to build, but we are not going to pretend that is is there right now. There are a number of Canadian construction companies that are independent and can take on very large jobs.

Mr. Thomson: Would not the thinking be that it would be useful and helpful in terms of marketing capital projects if somehow or other an engineering group and a construction group could get together?

Mr. Pick: They often do.

Mr. Thomson: They often do, but on a more closely knitted basis than exists at present in our free market system.

Mr. Pick: We feel that it is necessary over the long term—and it is part of our explicit and formal planning—very much to enlarge construction capability within our group, whether totally within it or in some sort of permanent association, or something. I think a number of other engineering companies are probably thinking the same thing. So that the end certainly is held to be desirable. How that best is accomplished, well, we have our solution.

Mr. Thomson: Do you think perhaps this will occur under natural forces without prodding?

Mr. Pick: Oh, prodding might help, but I think it is occurring.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Mr. Lewis, did you want to add anything there? I saw you nodding your head. I did not know whether it was in agreement with Mr. Pick or disagreement.

[*Translation*]

M. Pick: Je n'en vois pas vraiment la nécessité puisqu'aussi bien cela se fait couramment et fréquemment. Vous mentionniez à titre d'exemple le domaine des télécommunications. Eh bien, en ce moment nous gérons par l'entremise d'une de nos filiales un projet très important en Afrique occidentale. Il s'agit en l'occurrence d'un consortium formé d'ingénieurs et de fabricants d'équipement canadiens. Cela se fait tout naturellement. Une large part de nos contrats internationaux font l'objet d'entreprises en commun, prenant la forme d'un consortium avec d'autres compagnies canadiennes.

Des regroupements de ce genre s'opèrent en fonction des besoins découlant d'un travail précis. «Comment serai-je le mieux en mesure de réaliser ce travail, se demande-t-on. M'en tirerai-je mieux à moi tout seul ou ne ferais-je pas mieux de m'associer avec d'autres personnes pour le faire». Très souvent, c'est la deuxième solution qui l'emporte parce qu'elle nous semble la meilleure.

M. Thomson: On nous a fait aussi observer qu'en dehors de la SNC, nous n'avions aujourd'hui, au Canada, aucun regroupement possédant de grandes capacités dans le domaine de la construction, ou s'ils en ont, ces regroupements sont relativement petits.

M. Pick: La SNC ne possède elle-même pas de très grande capacité sur le plan de la construction. Nous essayons d'augmenter cette capacité, mais nous ne saurions prétendre que nous l'avons déjà. Il existe toutefois plusieurs entreprises de construction canadiennes indépendantes qui sont en mesure d'entreprendre des travaux de très grande envergure.

M. Thomson: Est-ce que l'idée derrière cette suggestion au sujet du regroupement n'est pas que le regroupement des ingénieurs-conseils et des entreprises de la construction serait utile et bénéfique aux projets d'équipement?

M. Pick: C'est fréquent.

M. Thomson: De tels regroupements sont fréquents, mais alors sur la base de liens plus étroits que ceux que l'on rencontre aujourd'hui dans notre régime de libre marché.

M. Pick: Nous pensons qu'il sera nécessaire à long terme—cela entre même dans nos plans explicites et formels—d'accroître dans une large mesure la capacité de notre groupe dans le domaine de la construction, soit que cela se fasse entre nous, soit dans le cadre d'une association permanente quelconque, ou de toute autre manière. Je pense que d'autres compagnies d'ingénieurs pensent la même chose. Donc cette fin est certainement souhaitable. Pour ce qui est de la meilleure façon d'y arriver, je dois dire que nous avons notre propre solution.

M. Thomson: Pensez-vous que cela se fera par le jeu des forces naturelles, sans aucune stimulation.

M. Pick: La stimulation ne nuirait pas, mais je crois que cela est déjà en train de se produire.

M. Thomson: Merci.

Le président: Avez-vous quelque chose à ajouter, M. Lewis? Vous hochiez la tête, je ne sais si c'était pour approuver ou pour désapprouver les propos de M. Pick.

[*Texte*]

Mr. Lewis: Certainly it is in agreement. I wanted to say just so far as construction is concerned, Mr. Pick I believe made the point that we feel there are such a broad range of requirements and a relatively small number of large Canadian contractors able to move outside and work, that we cannot fix on any one of them and satisfy ourselves. We do have access to them and we have in many cases joined forces with various Canadian contractors to offer services on foreign projects. We have access to them the way it is, on a private business basis.

The Chairman: Are there any further questions from the members? If not, I think our staff has a question. Mr. Paget.

• 1705

Mr. Neil Paget (Committee Consultant): Thank you, Mr. Chairman. The Committee has heard people come before it and talk about competition between Canadian engineering firms abroad for jobs. Is that, in your view, an experience that you see?

Mr. Pick: Yes, from time to time.

Mr. Paget: Is it frequent?

Mr. Pick: It depends on the particular area. In the pulp and paper field, for instance, Canadian consulting engineers are really pre-eminent in that field, so you will often find two Canadians competing against one another in that area. In other industries it is less frequent. It depends, but it certainly happens.

Mr. Paget: Mr. Thomson was talking to you about the scarcity of resources and that being a limiting factor on what we could do. Then you talked about a competition between us before we even get around to doing anything. Is there a need when you talk about all the measures that you talked about earlier to try to sort ourselves out before we get to the market place?

Mr. Pick: We have always believed that there is a need, that we should approach a major projects as the Canadian firm, and when I say "we" it should be the Canadian firm that has the leadership. Some of our competitors perhaps do not agree with that. It is very difficult, I think, for anyone to make the kinds of judgments as to who should be it, but we always have been of the view that is is desirable.

Mr. Paget: What kind of mechanisms or proposals or thoughts have you put forth on that before? It always comes down to someone playing God, where would you see that being done?

Mr. Pick: We have said that if someone will play God, we will play angel. EDC from time to time attempts to take on this role, sometimes successfully, sometimes not successfully, but we are quite willing to see someone play God.

[*Traduction*]

M. Lewis: Pour les approuver, bien sûr. Je voudrais seulement ajouter qu'en ce qui concerne la construction, je crois que M. Pick a fait très bien ressortir ce que nous pensons tous, à savoir qu'il existe un éventail de besoins si large par rapport à un si petit nombre de grands fournisseurs canadiens capables de se rendre à l'étranger pour effectuer le travail qu'il est très difficile de fixer son choix sur un d'entre eux pour satisfaire ces besoins. Nous avons toutefois accès aux projets en question et dans bien des cas, nous avons uni nos efforts à ceux de divers fournisseurs canadiens pour offrir nos services sur ce plan. Dans l'état actuel des choses, c'est en tant qu'entreprises privées que nous accédons à ce marché.

Le président: Les membres du comité ont-ils d'autres questions à poser? Si non, je crois que les membres du personnel en ont. M. Paget, vous avez la parole.

M. Neil Paget (conseiller du comité): Merci, monsieur le président. Plusieurs témoins venus témoigner devant ce comité ont parlé de la concurrence que se livrent les firmes de génie canadiennes pour les travaux à réaliser à l'étranger. Est-ce un fait que vous avez pu constater vous-mêmes?

M. Pick: Oui, de temps à autre.

M. Paget: Est-ce fréquent?

M. Pick: Cela dépend du domaine dont il s'agit. Dans celui des pâtes et papiers, par exemple, les ingénieurs-conseils canadiens excellent et il n'est pas rare de voir deux firmes canadiennes mener une lutte serrée pour obtenir un contrat. Dans d'autres industries, la chose est moins fréquente. Cela n'est pas toujours le cas, mais cela arrive pourtant.

M. Paget: M. Thomson a parlé de la rareté des ressources qui, selon lui, imposerait des limites à ce qu'il nous est possible de faire. Vous même nous avez parlé de la concurrence que nous avons à affronter avant même d'avoir entrepris quoi que ce soit. Pour en revenir aux mesures que vous évoquiez tout à l'heure, ne croyez-vous pas qu'il faudrait que cette question de la concurrence entre firmes soit réglée avant de faire une offre sur le marché?

M. Pick: J'ai toujours pensé que ce besoin existait en effet, et qu'une soumission pour un grand projet à l'étranger devrait émaner d'une seule firme, à savoir de celle qui possède le leadership en son domaine. Tous nos concurrents ne seront peut-être pas de cet avis. La décision de désigner celui qui devra assumer ce leadership ne sera facile pour personne, mais quoi qu'il en soit, nous avons toujours pensé que cela était souhaitable.

M. Paget: Quel mécanisme avez-vous proposé dans le passé à cet effet? N'est-ce pas un peu confier à quelqu'un le rôle de Dieu le père. A qui devrait revenir ce rôle, pensez-vous?

M. Pick: Nous avons dit que si quelqu'un jouait à Dieu le père, nous serions ses anges. La SEE essaie de temps à autre de remplir ce rôle, avec plus ou moins de succès, mais pour notre part, nous accepterions volontiers de voir quelqu'un jouer le rôle de Dieu le père.

[*Text*]

Mr. Paget: Also in the PEMD program there is a proviso that if there is more than one Canadian company competing for the job, none of them get support.

Mr. Pick: Their policy is, really, the first guy who comes with a defined proposal will get the PEMD support; people who come in later will not.

Mr. Paget: Talking about, not your Canadian competitors abroad, but foreign competitors, when we are in competition for major jobs, you talked earlier in your presentation about the financing side. But what are the other factors that influence someone else's winning the job and where do we stand in relationship to that and what are the things we should be doing about it?

Mr. Pick: The winning of a job requires the right technology; the right kind of conceptual proposal; the right kind of pricing both of services and equipment; the right kind of financing; the right kind of political support at the right time; the right kind of marketing approach. We win our share. Whether Canada wins its fair share, I am not sure. We think we win a little bit less than our fair share.

Mr. Paget: When you say that, do you mean Canada or SNC?

Mr. Pick: No, I am talking about SNC.

Mr. Paget: Yes, SNC, and yet you are more successful than most.

Mr. Pick: When I say less than our fair share, when we do not win it it is because something went wrong. Somebody was cleverer or somebody was smarter; we would like to do better. As to the specific things that can be done about that, again I refer you to the recommendations that have been made and we have to do our job as well and effectively as we possibly can.

• 1710

Mr. Paget: I guess I was really wondering if there were some trends that are happening in the way that competition is taking place out there, that the rules of the 1970s do not necessarily fit the 1980s, and what those are and what effect they will have on the industry and how it competes.

Mr. Pick: Ralph, do you want to comment on that? You are much more in the front line.

Mr. Lewis: What things we can do, the things that are changing, I think have been mentioned, and I think the biggest concern we have is the ability to get source financing to keep us competitive. So far as our skills are concerned, we think we have sharpened them. We have become more recognized as a Canadian organization that does have the ability to perform. The one problem we do find lately, if it is a price competition, is the cost of money. This is the thing where we say the government commitment, and it is hard to put it in the correct

[*Translation*]

M. Paget: Le programme de développement des marchés d'exportation comporte une disposition aux termes de laquelle s'il y a plus d'une société canadienne en ligne pour un contrat, aucune d'elle ne bénéficie d'un soutien.

M. Pick: Dans les faits, la politique suivie est celle-ci: celui qui se présente le premier avec une proposition concrète bénéficie du soutien du programme en question, mais pas ceux qui viennent plus tard.

M. Paget: Parlons non plus de nos concurrents canadiens à l'étranger, mais de nos concurrents étrangers, dans le cas des grands projets. Vous parliez de facteurs financiers tout à l'heure. Y a-t-il d'autres facteurs qui sont susceptibles d'influencer le choix d'un client et de lui faire préférer la soumission de nos concurrents à la nôtre? Où en sommes-nous sur ce point et que pourrions nous faire pour remédier à la situation?

M. Pick: Ce qu'il faut pour obtenir un contrat c'est que la technologie, les plans, les prix des services et de l'équipement, le financement, le soutien politique et la méthode de prospection du marché soient exactement ceux qui conviennent. Le Canada a une part du marché. Je ne suis pas certain, toutefois, que cette part soit équitable. Nous la croyons un peu inférieure à celle qui devrait équitablement nous revenir.

M. Paget: Est-ce du Canada ou de la SNC que vous parlez en disant cela?

M. Pick: Non, je parle de la SNC.

M. Paget: Le SNC? Et pourtant vous rencontrez plus de succès que la plupart des autres compagnies.

M. Pick: Quand je dis que nous n'obtenons pas la part qui équitablement devrait nous revenir, je veux dire que lorsque nous ne l'emportons pas sur la concurrence, c'est parce que quelque chose clochait. Quelqu'un a été plus adroit, plus intelligent que nous. Nous aimerions faire mieux. Quant à savoir ce qu'il y aurait lieu concrètement de faire pour remédier à la situation, je vous renvoie aux recommandations qui ont été faites et j'ajoute que nous devons faire notre travail aussi bien et aussi efficacement qu'il nous est possible de le faire.

M. Paget: Je me demandais seulement si de nouvelles tendances n'étaient pas en train de se dessiner à l'étranger dans la façon de concourir pour les projets et si les règles qui s'appliquaient dans les années 70 sont encore d'application dans les années 80. Si c'est le cas, quelles sont ces nouvelles règles et quels seront leurs effets sur l'industrie et sur sa façon de faire face à la concurrence?

M. Pick: Ralph, voudrais-tu répondre à cette question. Elle est plus de ta compétence.

M. Lewis: Ce que nous pouvons faire? Les choses qui sont en train de changer, on en a déjà parlé, je crois. Notre grand sujet de préoccupation est la capacité d'obtenir à la source un financement qui nous permettra de rester compétitif. Sur le plan de nos compétences, nous avons, je crois, fait des progrès. Maintenant on nous reconnait comme une entreprise canadienne capable de faire du bon travail. Le seul problème que nous ayons rencontré ces derniers temps lorsque la concurrence ne porte que sur le prix, est le coût du loyer de l'argent. Voilà

[*Texte*]

words so that we can be offering a competitive Canadian financing package to finance our sales, our exports.

Mr. Paget: Just two things. Is barter a factor at all in capital projects? Is it something that you are facing?

Mr. Lewis: We hear about it.

Mr. Paget: Are other competitors facing it?

Mr. Lewis: Yes.

Mr. Pick: The Eastern Europeans invented it and developed it. It is spreading to other markets as well. We, as Canadians, are not particularly well equipped to deal with it. We are not equipped to deal with it because, remember, what we do abroad are the things that we do well at home.

We learned how to build copper smelters in Canada and now we build them abroad. What the client would like you to do is build his copper smelter and then take back his copper. That is something that is exceedingly difficult for us as Canadians to do because we have all the copper we want. We have not found very many answers to those problems but that failure, in my personal experience, has not contributed that much to the actual loss of projects.

Mr. Paget: Just a final question, Mr. Chairman. Have you run into problems on jobs where you are looking to getting Canadian supply for a job, and that actually coming up with the Canadian equipment has been a limiting factor? The committee has heard, because of the ownership arrangements in the economy, that there are some companies that prefer to supply through other arrangements or could even be competing with you through the parent, and that when you get around to putting the equipment on the job, people will not deliver and it is a problem. Has that been a problem for you?

Mr. Pick: Yes, it has been a problem but not a debilitating problem. In other words, it is one of the many problems you have to deal with and you cajole and you threaten and you do all sorts of things. It is a manageable problem but it is always there.

Mr. Paget: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Paget. The brief has been passed around. If I may just draw your attention to appendix A, I wonder if you could tell us about the companies that were involved in the Algeria project, or the Turkey one. How many of those entered the export field for the first time through your group? Are there any figures? Do you have any idea?

Mr. Lewis: I do not think I could fairly answer that question, Mr. Chairman. We could, if you like, get you a response to that.

The Chairman: If you could I think it would be very helpful, because there are two ways that small businesses can be

[*Traduction*]

où le bât blesse et où l'on attend du gouvernement qu'il prenne des engagements qui nous permettront d'offrir pour financer nos ventes à l'exportation des conditions de financement se comparant favorablement à celle de la concurrence.

M. Paget: Deux choses encore. Le troc a-t-il un rôle quelconque à jouer dans les projets d'équipement? Cela arrive-t-il?

M. Lewis: On en entend parler.

M. Paget: Y a-t-il d'autres parmi nos concurrents qui ont à y faire face.

M. Lesis: Oui.

M. Pick: C'est en Europe de l'Est que l'on a inventé cela et qu'on l'a perfectionné. Cela est en train de se propager et de s'étendre à d'autres marchés. Nous autres, Canadiens, ne sommes pas particulièrement équipés pour jouer à ce jeu car, rappelez-vous que ce que l'on fait à l'étranger ce sont les choses que l'on fait bien chez soi.

Nous avons appris à construire des fonderies de cuivre au Canada; maintenant nous en construisons à l'étranger. Seulement le client voudrait nous voir construire sa fonderie de cuivre et lui acheter ensuite son cuivre. En tant que Canadiens, cela nous est très difficile parce que nous avons tout le cuivre que nous voulons ici. Nous n'avons pas trouvé plusieurs solutions à ce problème, mais dans ma propre expérience, cela n'a pas contribué dans une large mesure à nous faire perdre des contrats.

M. Paget: Une dernière question, monsieur le président. Lorsque pour vos projets à l'étranger vous avez cherché des fournisseurs canadiens, avez-vous, au moment de la fourniture, rencontré des problèmes qui vous ont retardé? Il est revenu au comité que pour des questions de propriété de compagnie, certaines compagnies préféraient fournir leur matériel ou équipement dans le cadre d'autres arrangements ou même sont parfois en concurrence avec vous par l'intermédiaire de leur maison-mère; et qu'au moment d'amener le matériel à pied d'œuvre, elles ne veulent pas le livrer. Avez-vous rencontré ce genre de problème?

M. Pick: Oui, c'est un problème que j'ai rencontré mais il n'est pas insoluble. Autrement dit, ce n'est qu'un des nombreux problèmes que l'on résoud en flattant ou en menaçant, ou de toute autre manière. C'est un problème duquel on vient à bout, mais il est toujours présent.

M. Paget: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Paget. On a fait circuler votre mémoire. Permettez-moi d'attirer votre attention sur son Annexe A. Voudriez-vous nous dire quelques mots des compagnies qui ont participé au projet d'Algérie ou à celui de Turquie. Combien y en avait-il, parmi elles qui par l'entremise de votre groupe accédaient au marché d'exportation pour la première fois? Avez-vous des chiffres à l'appui? Avez-vous quelque idée là-dessus?

M. Lewis: Je ne crois pas être en mesure de répondre en connaissance de cause à cette question, monsieur le président. Mais, si vous voulez, nous vous ferons parvenir une réponse plus tard.

Le président: S'il vous était possible de le faire, cela nous serait très utile. En effet, il y a deux façons d'aider les petites

[*Text*]

assisted into the export field, and one way is through a group such as yours. Another way is through some other vehicle directly into the export field.

Just to give you a contrast, at 12.30 p.m. today I had a call from a company in my riding, Parkdale-High Park. They manufacture hydraulic lifters. They are exporting these to the United States. They are negotiating a loan with their local bank and the local bank is willing to give them the loan but the Federal Development Bank is not coming through with its share. The whole thing is falling apart and had this loan gone through, he would increase his exports from $200,000 volume to $900,000 volume.

As a result of this, he has to lay people off and he is going backward instead of moving ahead. If we could help a company like that through a group such as yours, fine, we are doing what this task force was set up for. If you could get us information, like case studies; you mention two here . . .

• 1715

Mr. Lewis: Let us suggest we offer to you, Mr. Chairman, that to the best of our knowledge which of those firms have gone into the export market for the first time because of that project, but probably we could give you a much better response on which of those firms first entered the Algerian market because of the fact that SNC offered and sold a process and a plant which could be built in that country using our process, without which hardly any of these company would ever have had access.

Let us say, if a German company had undertaken to supply that plant, there is probably very little opportunity these Canadian suppliers would have had successfully to compete for the sale of their goods.

Mr. Pick: Mr. Chairman, American Air Filter (Canada); it is probably a bad example. Peacock Brothers Limited, I do not know who they are. Assume that they had not been in the Algerian market before, in making that sale they are going to be supplying replacement parts for their equipment. Therefore, they are going to have a presence in the country. They are going to have people travelling which ought to lead to more business. It is a reinforcing thing.

The Chairman: Well, gentlemen, I think you have noticed by the intensity of the questioning how much interest you have brought to our committee. I think if we had more SNC groups in Canada, Parliament would not have called this committee into existence, but we do have a problem with the kind of small firms that I have mentioned; that is why we were called into existence.

I think your testimony before us today has helped to move this committee up one stage of development. You mentioned your company had to go through the crawl stage, the walk stage, the trotting and running stages. I think you have helped

[*Translation*]

entreprises à accéder au marché d'exportation; la première étant par l'entremise d'un groupe comme le vôtre; la seconde par un autre véhicule qui permet d'accéder directement au domaine de l'exportation.

Pour vous permettre une comparaison, écoutez ceci: Aujourd'hui, à 12 h 30 j'ai reçu un coup de fil d'une compagnie de ma circonscription de Parkdale-High Park. Il s'agit en l'occurrence de fabricants d'appareils de levage hydrauliques qui exportent leurs appareils aux États-Unis. Ils négocient un prêt avec la banque locale et celle-ci consent à le leur accorder mais la Federal Development Bank n'est pas d'accord. L'affaire a donc échoué. Pourtant, ce prêt aurait permis à cette entreprise d'accroître ses exportations qui d'un volume de 200,000 dollars auraient passé à 900,000 dollars.

L'entreprise se voit obligée de mettre du personnel à pied et au lieu de progresser régresse. Si nous pouvions aider une compagnie comme celle-là par l'entremise d'un groupe comme le vôtre, nous en serions bien aise; c'est pour cela que ce groupe de travail a été mis sur pied. Si donc, vous pouviez nous donner des renseignements sur les deux projets en question . . . ils nous seraient d'un grand secours. Nous nous en servirions comme de cas d'espèce.

M. Lewis: Monsieur le président, avec la meilleure bonne volonté du monde il me serait difficile de vous dire laquelle de ces deux firme a accédé pour la première fois sur la marché d'exportation lors du projet. Toutefois, je crois être mieux en mesure de vous répondre en ce qui a trait au marché algérien parce qu'à cette occasion, la SNC a offert et vendu un processus et une usine pouvant être construite dans ce pays grâce au processus, sans lequel aucune de ces compagnies n'aurait eu accès au marché d'exportation.

Disons que si une compagnie allemande avait décidé de fournir cette usine, les fournisseurs canadien n'auraient eu guère de chance de voir leur soumission retenue.

M. Pick: Monsieur le président, American Air Filter (Canada) . . . non, l'exemple est mal choisi . . . Peacock Brothers Limited . . . j'ignore qui est cette firme . . . Supposons que cette compagnie n'aie jamais auparavant été sur le marché algérien. Une fois l'usine fournie, elle devra fournir des pièces de rechange. Elle a donc maintenant un pied dans la place. Elle enverra là-bas des voyageurs qui lui ramèneront des commandes. Cette première affaire est donc appelée à faire boule de neige.

Le président: Eh bien, messieurs, vous aurez pu juger au tir nourri de questions l'intérêt que votre présence parmi nous a suscité. Je crois, pour ma part, que s'il y avait davantage de groupes comme SNC au Canada, le Parlement n'aurait pas eu besoin de mettre sur pied ce comité. Il reste que les petites entreprises du genre de celles que j'ai mentionnées, rencontrent des problèmes et c'est pour cela qu'on a créé le comité.

Les témoignages que vous avez déposés aujourd'hui auront aidé le comité à franchir une étape. Votre compagnie a successivement, rampé, marché, trotté et couru, avez-vous dit. Je pense que vous avez aidé le comité à passer de l'étape où il

[*Texte*]

to move this committee probably from the walking stage to the trotting stage, so on behalf of the committee, thank you very much for appearing.

Mr. Pick: Thank you very much and let us all run together.

The Chairman: Right. The meeting is adjourned.

[*Traduction*]

marchait à celle où il lui est maintenant possible de trotter. Au nom du comité, je vous remercie d'être venu ici aujourd'hui.

M. Pick: C'est moi qui vous remercie. Il ne nous reste plus qu'à courir.

Le président: C'est juste. La séance est levée.

APPENDIX "NTSC-9"

BACKGROUND INFORMATION

FROM THE

CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

TO THE

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

BILATERAL PROGRAMS BRANCH

BRIEF TO SPECIAL COMMONS COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

The Strategy of 1975/80 remains the operative framework for Canadian aid policy at present. It provides the basic objectives for the Bilateral Programme, which may be described generally as: supporting efforts to produce a wide distribution of the benefits of economic development by (i) promoting self-reliance amongst poorer countries (ii) assisting developing countries to meet their basic human needs and (iii) pursuing policies and promoting programs of mutual interest with Third World countries. The CIDA bilateral programme is responsive; the projects and programmes are developed in cooperation and consultation with the responsible officials in the recipient administration and reflect the recipients' enunciation of their own priorities.

The fundamental tool used when developing and implementing the CIDA bilateral programme is the Country Programme Review. This document is based on the integration of the recipients own identification of priority sectors with an assessment of Canadian capability and capacity in those sectors. This approach results in an extremely responsive and individualized program in each country of CIDA bilateral interest. Project development then flows from the Country Programme Reviews and consultation with other donors also occurs during the preparation of this document.

Certain sectors do predominate when looking at the Bilateral program in aggregate. Agriculture accounts for at least 25% of the expenditure; transportation; — 10%; power and energy — 10% to 15%; education and health — about 8%. However, an agricultural project in Tanzania might be the wheat research programme whereas agriculture in Bangladesh is exemplified by a 'Food for Work' project. Canadian power investment ranges from large multi-purpose dam projects to small-scale gas turbine or rural electrification investment. In transportation CIDA is involved in the rail, road, air and sea sub-sectors; this varies depending on the country and its own priorities. These are just a few examples of how each CIDA bilateral programme is tailor-made to meet the demonstrated needs of the recipient in ways that will most effectively utilize Canadian skills and equipment.

The 1975/80 strategy which was adopted by cabinet in 1975 gives Bilateral branch the authority to untie 20% of its programme. In actual fact the level of funds earmarked for expenditure outside Canada has never reached this 20% figure. In recent years the untying authority has been utilized largely for local cost expenditures-those expenses vital to project implementation that the recipients cannot meet themselves.

As you can see from the above export promotion per se is not a stated part of the CIDA Bilateral mandate. A description of funding by country, agency, type of product and services would be very detailed since CIDA has a bilateral relationship with more than 80 countries. This information is available in our annual report and from the individual CIDA country desks. If particular markets are selected as targets for Canadian export promotion than detailed analysis of bilateral funding and the products purchased could be provided to committee members. More generally, three export promotion functions are performed by the Bilateral aid programme. Performance of pre-feasibility, feasibility or detailed design studies by Canadian consultants establish Canadian standards within a sector and increase the market for Canadian goods and services. The training associated with these studies also introduces qualified personnel to the spectrum of Canadian expertise. Secondly CIDA bilateral prepares the way for Canadian firms in various export markets. These firms gain valuable experience in implementing projects in different environments when they execute CIDA contracts. Finally, CIDA Bilateral promotes exports whenever we fund procurement of equipment. This equipment supply leads to renewed business when additional equipment or spare parts are required. Equipment operators also become trained on and used to Canadian equipment.

One new area for export promotion has been the increased use of CIDA/EDC co-financing. Only certain projects can be considered for this type of funding because they must have a high enough rate of return to meet EDC's criteria and yet fulfill the developmental objectives of the CIDA country programme and the recipient's development plan. CIDA/EDC co-financing of projects is becoming more common because of the increased competition for

international financing. The export of goods and services cannot be separated from the financing of those same exports, since the cost of money is a major consideration when a country is deciding where to purchase.

Another type of investment increased recently is CIDA financing of feasibility studies for large projects which will then be financed by a consortium of donors. This permits Canadian engineering, consulting, or equipment firms to gain the inside track on participation in the entire project since Canadian standards and specification have been used.

CIDA Bilateral experience with trading companies has been limited. They have been used mainly to put together equipment packages from smaller Canadian firms who would not otherwise participate in CIDA projects. The trading companies allow CIDA to diversify its sources of supply without entering into a myriad of direct contracts.

CIDA has repeatedly encouraged formation of engineering or construction consortia-examples of these are the Mahaweli dam in Sri-Landa; PANAFTEL in Francophone Africa; Water and Power Development in Pakistan. It is difficult to estimate how much business flows to Canadian construction firms as a result of preliminary work performed by Canadian engineers since the majority of the large projects are funded by donor consortia with Canada as one participant.

In summary, CIDA Bilateral matches Canadian capability to recipient priorities when developing programmes. 80% of the Bilateral programme is tied to procurement in Canada. Export promotion is therefore, taken into account when determining the basic parameters of the CIDA Bilateral programme but the projects selected must reflect developmental concerns.

CIDA'S INDUSTRIAL COOPERATION PROGRAM

CIDA's Industrial Cooperation Program is primarily responsive to the interests of the Canadian private sector. Financial support in the form of contributions can be provided to Canadian companies interested in joint ventures, licensing agreements plus long term management contracts. Financial assistance is also provided to engineering and manufacturing companies to enable them to develop an enhanced position in the early stages of large capital projects in the Third World. Long term credits in support of industrialization may be provided to developing country governments to allow the use of Canadian experts.

CIDA's Industrial Cooperation Program was established in 1978 on the foundations of the Business and Industry Program which was begun in 1971. The earlier program due to a narrow mandate and limited funding, was only marginally successful with direct support to some 50-60 companies per year. In September 1978 a new Treasury Board Authority was obtained which provided an expanded and flexible mandate and substantially increased funding. In the past two years the budget has grown from $400,000 per annum to $9M this year with indications of a further increase next year. Similarly, applications from Canadian companies have risen approximately six fold. In recent years the program has resulted in some 45 joint ventures being formed in developing countries and, given the recent rapid growth, there are approximately 200 joint venture/licensing arrangements currently under review.

Specific details on the mechanics of the various types of support outlined above are attached. In all instances the concept of mutual benefit is a consideration. For example, a joint venture is, for the Canadian exporter, a sophisticated sales technique which ensures him a sustained market position in a particular country. The developing country concerned however, looks upon such activity as largely developmental in nature as it usually provides meaningful employment, a transfer of appropriate technology plus savings in foreign exchange. Thus, while the objectives of both sides are very different, the mechanics of reaching them are nearly identical. Similarly, there are mutual benefits associated with the Canadian Project Preparation Facility (CPPF) whereby elements of the Canadian exporting community are placed in an advantageous marketing position while, at the same time, the developing country concerned is provided with a study at little or no cost to them of projects which invariably have high developmental potential.

In addition to the expanded mandate and funding, the increased interest of the Canadian private sector in the program is partially due to the increasingly difficult tariff and non-tariff barriers many developing countries are mounting. In countries such as Egypt for example, the only way to maintain a sustained market position in most sectors, is through some form of joint venture which involves Egyptian content. It is important to note in these instances that while the percentage of Canadian content per unit will invariably decline, it is frequently possible for the new industry to obtain "pioneer status" with a substantial proportion of the market guaranteed for 5 years or longer. In absolute employment and dollar terms exports increase. It is anticipated that such involvement in most Third Country markets will be increasingly common in the future. Another important element of the increased interest of Canadian companies in Third World exports is the fact that several middle income countries have experienced very impressive rates of economic growth. Indeed, many observers, including the Brandt Commission, have concluded that these countries will be the engines of future market growth for developed countries wise enough to establish early relationships.

As stated initially, the Industrial Cooperation Program is responsive to the interest of the Canadian private sector and, generally, does not allocate funds to specific countries or regions but rather channels funds in accordance with the interests of industrial Canadian companies and institutions. There are however certain countries, such as the Cameroons, Egypt, the ASEAN group, Brazil, and Mexico which offer particularly interesting investment/export opportunities. For these countries there are a variety of projects underway to stimulate Canadian commerical involvement of these economies.

The Industrial Cooperation Division has had only marginal involvement with trading companies with two notable exceptions, Canada Wire and Cable and Interimco. Both are active in a wide variety of trade promotion activities, and in Canada Wire and Cable's case not only in their own area of expertise but in assisting Canadian manufacturers of other products to set up joint ventures in the Third World. Interimco, on the other hand, is highly skilled in putting complex equipment packages together. Both these firms have been supported through the Industrial Cooperation Program.

As stated previously, the CPPF is specifically designed as a mechanism whereby minimal "up-front" engineering dollars will produce substantial downstream benefits for the Canadian service and manufacturing sectors. This program has been in effect for less than one year but already the results are impressive. Today there have been 132 applications of which some 30 have been approved at a total cost of $6,000,000.00. These are generally large capital investment projects for which the benefits to Canada are not immediate. However, five of the studies we have supported have already paid off in potential downstream benefits for Canada of $150M. Furthermore, of all the other projects that have been funded none have yet failed (i.e. Canadian companies being excluded) and indeed have potential downstream benefits for Canada of several billion dollars.

For further background information on the subject of trading houses, attached is a memorandum on this subject.

CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

INFORMATION ABOUT THE INDUSTRIAL COOPERATION PROGRAM

The objective of the program is to stimulate increased participation by the Canadian private sector in the industrial development and growth of developing countries through joint ventures or other forms of business collaborations, such as direct investment and licensing agreements.

We can provide financial assistance to undertake starter and, possibly later on, viability studies.

For starter studies the program provides assistance up to $10,000 for a specific project. This amount includes:

a) return air fare for approved personnel at the economy class level from Canada to the site(s) of the proposed project. This may include visits by nationals from the host country to Canada in conjunction with the project;

b) accommodation and living expenses for personnel involved in the project at the rate of $95 per day; and

c) reasonable support services required for the implementation of the project.

For viability studies the program provides assistance up to $100,000 on a flexible matching basis for a specific project. The eligible expenses are as shown below:

100% reimbursed

a) return economy class air fare for approved company personnel from Canada to the site(s) of the proposed projects. Side trips may be approved but must be clearly justified; and

b) accommodation and living expenses at the rate of $95 per day.

50% reimbursed

a) fees and expenses paid to outside consultants, lawyers and accountants and other necessary services. Travel costs will be accepted at economy class and a per diem to be approved at the rate of $95 per day;

b) expenses relating to testing to determine product, raw material or process suitability, where judged necessary; and

c) travel to Canada by personnel from the developing country involved in the project. Travel will be approved at the economy class level and accommodation and living expenses will be paid at the rate of $95 per day.

Starter studies are preliminary analyses of projects carried out by the interested potential investors while Viability studies are sophisticated analyses of project possibilities designed to lead directly to investment decisions.

In assessing an application under this program, CIDA examines the resources, i.e. financial, managerial, personnel, technical, etc. of the Applicant to carry through with the project overseas as well as his record of business achievement in Canada in the type of project contemplated abroad. Then CIDA will look at the project from two points of view: benefits for the developing country and the Canadian perspective.

From the developing country's point of view, CIDA will seek to ensure that projects which are supported meet the developmental needs of the countries concerned. Priority will be given to projects which increase and strengthen the productive capacity of the less developed countries; are labour intensive; utilize local raw materials; contribute to the upgrading of managerial and technical skills; and have export potential. From the Canadian perspective CIDA will give priority attention to sectors in which Canada has, and must maintain, competitive standings.

For further information, please contact:

Director General
Industrial Cooperation Division
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec CANADA K1A 0G4

Phone: (613) 997-6360
Telex: 053-4140 CIDA INC

CANADIAN PROJECT PREPARATION FACILITY
INDUSTRIAL COOPERATION DIVISION — C.I.D.A.

Approximately $25 billion is spent each year on development projects by various international financing organizations to which Canada contributes. These projects are not tied to suppliers from any particular country. During their routine business travels, Canadian firms often turn up projects which are at the conceptual stage, appear to be eligible for this type of financing, have priority within the country's development plan, and offer the potential for significant Canadian participation in the supply of services and equipment, but have not been sufficiently investigated to trigger the implementation process.

The C.P.P.F. may contribute up to $250,000 for Canadian consultants to do Project Preparation Studies in eligible developing countries for projects meeting the criteria outlined below. It should be emphasized that this is the maximum only and not a norm. Preference will be given to projects requiring a small contribution from CIDA. This contribution is to encourage the consultant, and ultimately Canadian manufacturers, to pursue follow-on business opportunities against financing provided by the World Bank, the regional development banks and other similar institutions. The Facility however cannot be used to support studies where public bid calls have been made. Projects to be financed from Canadian sources will be eligible, but are not the main focus of the Program and may be given a lower priority.

PROCEDURES

When a potential project of this type has been identified and the Canadian company wishes to pursue its development, CIDA's Industrial Cooperation Division (CIDA INC) will only entertain submissions for C.P.P.F. assistance on the following basis:

1. The company submits a succinct executive summary under all of the following headings:
   a) project description;
   b) developmental impact;
   c) likelihood of implementation;
   d) name of non-Canadian financing institutions and extent of commitment;
   e) potential downstream benefits for the applicant as well as for Canada including supply of goods and services;
   f) contribution to study by applicant and/or implementing agency;
   g) Project Preparation Study parameters;
   h) preliminary budget estimate;
   i) a brief description of the consultant's recent experience in the field of the activity contemplated.
   N.B. The level of the contribution will be related to the merits of the project as outlined above and the availability of funds.
2. CIDA INC will distribute this summary on a "commercial confidential" basis within CIDA and to the Department of Industry, Trade and Commerce and others as appropriate for a preliminary reaction, and will, by classified telex, consult with the Canadian Embassy in the country concerned, and, as appropriate, the financing agency.
3. If as a result of the above consultation further information is required, the applicant may be required to make a presentation in Ottawa.
4. If the preliminary reaction is positive, the consultant will be informed that he can negotiate a contract, consistent with the terms, conditions and levels agreed to, with the project's implementing agency in the host country, subject to CIDA funding.
5. The proposal, together with the original executive summary and any other supporting information the company wishes to submit, will then be put before the Interdepartmental Committee on the Program for Industrial Cooperation for final review.
6. Assuming a positive review, a contribution agreement will be negotiated between the consultant and CIDA's Industrial Cooperation Division.

NOTES

1. "Consultant" may include manufacturing companies, trading houses, and others as appropriate;
2. Consultants must be registered with CIDA to qualify for assistance;
3. Consultant selection is the responsibility of the implementing agency in the host country, but CIDA reserves the right to veto on the basis of incompetence or poor track record;
4. Eligible developing countries are those listed on the attachment;
5. Companies will be limited in the number of projects supported on a basis consistent with the financial constraints of the overall program and the size of individual projects submitted by the company. Generally, this will be interpreted as not more than one contract per year, in each of the major geographical regions of the developing world, unless the value of the countracts is very small.

200 Promenade du Portage
Hull, Quebec K1A 0G4

CIDA INC Tel: (613) 997-6360
CIDA Telex: 053-4140

TO: Michel Dupuy
President

FROM: Garrett Lambert

June 6, 1979

SUBJECT: Trading Houses

You will recall that you asked me for some views on the subject of Trading Houses.

A recent report done in the USA and given to me by Lewis Perinbam provides some interesting insights into the development of trading companies, particularly the historical process. By the mid-nineteenth century, the Mercantilist policies of the era had pushed the European powers and even the USA into Asia. The resulting threat to Japan's national survival directly influenced the creation and development of its unique trading companies, by leading to the overthrow of the government by a group who began to build a strong industrial sector capable of producing modern weapons. By 1880 the government decided to divest itself of the enterprises it had developed and sold out to a small group of business families. These family businesses gradually developed huge, self-efficient, integrated industrial groups known as the Zaibatsu, run by closely owned holding companies utilizing trading companies to distribute their products. In time, the majority of Japan's industrial distribution was handled by trading companies with manufacturers tending to perform only the production function. Because of the enormous diversification and safety of their portfolios, these trading companies came to control the disposition of credit to smaller firms — in essence controlling their existence.

Unlike the Japanese trading companies that grew through controlling manufacturers, European commercial houses grew by controlling markets — the avenues of growth. In no case did a trading company grow in a country where export trade was not considered vital. Most importantly, trading companies did not emerge as a result of action by manufacturers, but rather from some outside source.

There are several trading companies in Canada both public and private sector. Examples of these are the Manitoba Trading Company which is a provincial agency and of course INTERIMCO which is now owned and managed by former Trade Commissioners. Internationally, Canadian companies are also active with corporations such as COMINCO having a metals trading company in Dusseldorf which is totally distinct from its Canadian operations, and Alcan in Asia.

The Hay study concluded: "We believe a trading company concept is a viable means of conducting international business in the last quarter of the twentieth century and expanding exports from smaller manufacturers. We do not believe, however, that the umbrella concept, which envisions groups of manufacturers coming together to form export associations, can be made to work. We believe incentive and capital for (an) export trading company must come from outside the manufacturing sector.

It is our judgment that a trading company that meets these characteristics can overcome the problems involved in initiating exports from small and medium sized manufacturers. However, it may be necessary for such an export trading company to be a quasi-public institution.

Despite the conviction of the Hay group that the concept is a viable means of expanding trade, the group was skeptical of the feasibility of implementing it. They discovered three major problems leading to that particular conclusion:

1. the need for manufacturers' support—they uncovered virtually no support for the trading company concept among USA manufacturers;
2. the need for management expertise—they were stymied as to where the expertise to run these companies might come from;
3. the need for government support—a consistent, coherent policy framework in support of international economic policy on the part of government is necessary and appears in the case of the USA to be non-existent.

ITC have done a considerable amount of work on this subject. Ray Gelinas and John Lancaster are the officers responsible. CIDA (Resources Branch) interestingly, is considering establishing a roster of trading houses for sourcing as a possibly more efficient method of purchase. ITC already have such a list compiled and, I am confident, would make it available to us on request.

If you wish, I can provide you with a breakdown of CIDA contracts with trading houses, real or quasi, such as our $22 million contract with Elinca, an export consortium for telecommunications.

So far, we have uncovered no strong feelings about the concept of trading houses, positive or negative, within the Agency.

Director General
Industrial Cooperation

RESOURCES PROGRAMS BRANCH

CIDA has upwards of 100 trading houses registered with it, and these are sometimes used on direct contract. Frequently CIDA uses engineering (and possibly other) consultants or building contractors to buy goods both for CIDA projects or simply for purchases on behalf of a Developing Country. Sometimes consultants themselves use trading houses on sub-contract for CIDA work. CIDA also provides consultants or trading houses as either advisors or agents for Developing Countries to make direct purchases from Canada.

Two excellent examples of trading houses which have operated in the CIDA Programs are A.D. Burford International Ltd. of Toronto, and Canada Wire and Cable (International) Limited, also of Toronto, but is a trading subsidiary of Canada Wire and Cable Ltd., and Noranda Mines Limited.

CIDA's purchases of goods can be divided into three approximately equal groups (excluding food in the Bilateral and Multilateral and Special Programs) as follows:

a) A little less than ⅓ is obtained through DSS. Sometimes the DSS charges for the service exceed commercial charges.

b) A little more than ⅓ is purchased by the consultant or contractor on the project.

c) Less than ⅓ is purchased by some direct means i.e. by the country itself, by CIDA (orders under $50,000) or by appointed agents.

An important aspect of CIDA's bilateral operations is the Line of Credit (LOC). This is an obvious program for trading houses and for export selling. Annex "A" records the general philosophy and use of the LOC while detailed information follows the first page.

The advantages of using a private trading house verses a Crown Corporation are that they have to work hard at selling and knowing their products in order to be successful. They also can offer advice on specifications because some become highly specialized. On the other hand, Developing Countries like to deal with state owned or supported organizations.

JULY 1979

CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY

LINE OF CREDIT LOANS 1979 ONWARDS

Lines of Credit were introduced by CIDA in 1971 and have since shown positive results. Each Developing Country, to which a line of credit is extended, experiences certain difficulties or problems peculiar to itself. These may arise from internal financial or administrative procedures, credit arrangements, or developmental and industrial priorities. Further, good cooperation is required between the Canadian Department of Industry, Trade and Commerce, the Canadian supplier, and the CIDA Materiel Management Division.*

The Lines of Credit (LOC) in the CIDA programs are intended, in general, to:

1. Be an advance on traditional aid operations
2. Serve both private and public sectors
3. Establish normal commercial type operations between the Developing Countries and Canada and encourage buyer-seller relationships and follow-on or spill-over orders in the future
4. Help incipient industry in the developing countries
5. Provide spare parts or overhauls for existing plant
6. Overcome problems of foreign exchange
7. Provide both services and goods
8. Require a minimum of surveillance.

Please note that Canadian companies (manufacturers, suppliers, trading houses, contractors, and consultants) must take an active part in promotion in the Recipient Country in order to obtain orders or contracts. They should also keep in touch with the Trade Commissioner of the relevant Canadian Embassy or High Commission.

*Materiel Management Division (819) 997-6500

COUNTRY	AMOUNT	PROPOSED USE	REMARKS
ASIA			
Pakistan Project 714/00704	30 million (1978-81)	General	— Three recipients identified a) Karachi Electric 9 million. Uncommitted balance 1.6 million for underground power cables. b) Pakistan Railways 4.4 million. Uncommitted balance 2.3 million for spares. c) Water and Power Development Authority (WAPDA) $475,000. Uncommitted balance $475,000 for the purchase of PVC title plant for SCARP Maardan irrigation project.
Project 714/00612	15 million (1978)	Oil exploration and production equipment	— 15 million allocated to Pakistan Oil and Gas Development Corporation in support of OGDC program. Canadian Agent — Petro Canada, Mr. Martinelli.
Sri Lanka Project 270/00509	10 million (1976-79)	Agriculture Sector	— 6 million allocated to Mahaweli Irrigation project. Uncommitted balance 3 million. Potential project disbursement for this year is 3 to 4 million.
AFRICA FRANCOPHONE			
Morocco Project 660/00312B	5 million (1973)	Materiel and cold storage	Gaucher Pringle Carrier Inc., Montreal has been retained as Canadian Agent for the supervision of the construction and the supply of equipment.
Zaire Project 295/00709	3 million (1978)	Commodities	— Administered as a line of credit. The firm SODEVCO International Limited, Hull, Quebec has been retained as agent.
Senegal Project 380/00707	3 million (1978)	Commodities	— Due to budgetary restraints, the project has been deferred to 1981-82.
Upper Volta Project 380/00707	2 million (1978)	Commodities	— Due to budgetary restraints, the project has been deferred to 1981-82.
COMMONWEALTH			
Egypt Project 334/00704	25 million (1979-81)	Procurement of electrical equipment related to the development of the rural electrification sector and related services.	— C I Power Services Ltd., Montreal has been retained to assist UAR to prepare bid documents and specifications for procurement from Canadian manufacturers.
Kenya Project 524/00711	4 million	Equipment and materiel related to transmission	The Government of Kenya has retained the services of Acres International Ltd., Toronto to prepare specifications and bid documents.

COUNTRY	AMOUNT	PROPOSED USE	REMARKS
AMERICAS			
CARIBBEAN			
Guyana Project 440/00802	3 million	Procurement of electrical cables, construction materiel and commodities	— Procurement of materiel proceeding. Current commitments approximately 1.5 million. CCC designated as procurement agent for Guyana Government Stores.
LATIN AMERICA			
El Salvador Project 350/00601	1.2 million (1978)	Procurement of equipment and materiel related to water sector.	Allocated to "Ministerio de Salud Publica y Assistencia Social, Division Acueductos Rurales". Totally uncommitted.
El Salvador Project 350/00503	1.5 million	Improvement of miscellaneous seeds	Agreement with El Salvador in process of being signed, date undetermined.
Columbia Project 286/00606	5 million (1977-82)	Miscellaneous equipment	The uncommitted balance of 2 million has been deferred to 1980-81 due to budgetary restraints.
Columbia Project 286-00703	30 million (1978-81)	Improvement pertaining to the water and sewage sectors.	Deferred indefinitely due to budgetary restraints.
Columbia Project 286/00501	13.5 million (1976)	Miscellaneous equipment	Columbia's agent is the Caja de Credito Agrario Industrial y Minero (CAJA), Bogota, Columbia. 6 million allocated to the purchase of goods and services. Uncommitted balance 3.8 million.
Honduras Project 448/0609	12 million (1977-82)	Purchase of Canadian equipment related to forestry sector	— Blais McNeil Tremblay, Ste-Foy, Quebec is the purchasing agent. The LOC has been affected by the budgetary restraints. No further purchasing will be made until the present evaluation is completed or under special authorization.
Project 448/00602	1.2 million (1977)	Forest protection	— $0.4 million available for the purchase of equipment from an approved list as required by the project.
Project 448/00610	2.0 million (1977)	Forest inventory	— $0.1 million available for the purchase of equipment from an approved list as required by the project. Blais McNeil & Associates Ste-Foy, Quebec is the agent.
Guatemala Project 432/00605	3.5 million	Drilling, pipes and accessories	Disbursement for 1979-80 limited to $400,000.

COUNTRY: India
PROJECT: Line of Credit (468/00902)
COST: $15.0 million — loan
DURATION: 1980/1983

DESCRIPTION:

The two major public states or joint sector corporations responsible for oil and gas exploration and development, the Oil and Natural Gas Commission (ONGC) and Oil India Ltd. (OIL) will issue tenders in Canada for equipment and to a lesser extent services will be required for the programs. Payments will be released to the Canadian suppliers by CIDA.

CONTACT: J. A. Arsenault, Materiel Management Division
(819) 997-6500

FEBRUARY 1980

COUNTRY: Jamaica
PROJECT: Commodity Lines of Credit (504/00704)
COST: $4.0 million — loan
DURATION: 1979 to 1981

DESCRIPTION:

The loan of $4.0 million for the Commodity Line of Credit will be issued to provide Jamaica with one or more of the following commodities in Canada: steel, iron, zinc, fertilizer and/or other eligible commodities as will be mutually agreed by CIDA and by the Government of Jamaica.

CONTACT: J. A. Arsenault, Materiel Management Division
(819) 997-6500

FEBRUARY 1980

COUNTRY: Turkey
PROJECT: Line of Credit (938/00901)
COST: $11.8 million — loan
DURATION: 1979/1980

DESCRIPTION:

The proceeds of the loan will be used exclusively for the purchase of materials, and/or equipment, and/or machinery (both the latter to include restocking of spare parts for such equipment and machinery previously purchased in Canada), and/or services both as directly related to the foregoing as well as engineering, and other consulting services from Canadian suppliers and consultants.

Canadian Content 66⅔% or greater.

CONTACT: J. A. Arsenault, Materiel Management
(819) 997-6500

D. Veitch, Asia Division
(819) 997-3477

FEBRUARY 1980

COUNTRY: Uganda
PROJECT: Reconstruction Assistance (942/00901)
COST: $3.0 million — grant

DESCRIPTION:

The untied CIDA grant will be disbursed between now and March 31, 1981, through a co-financing arrangement with the World Bank (IBRD). The World Bank is contributing $50 million. Both the World Bank and the CIDA contributions will be administered by the World Bank (IBRD). The credits are intended for the purchase of raw materials, equipment spare parts and other capital goods to re-build the transport, agricultural and industrial sectors. The purchase of consumer goods is not permitted under the agreement.

CONTACT: International Bank for Reconstruction and Development (IBRD or World Bank)
East African Countries Program
1818 H Street N.W.
Washington, D.C. 20433

ATTN: Mr. Jim Adams, Loan Officer

FEBRUARY 1980

COUNTRIES IN WHICH INDUSTRIAL COOPERATION ACTIVITIES ARE ELIGIBLE FOR CIDA FINANCING

AFRICA

Algeria
Angola
Benin
Botswana
Burundi
Cameroon
Cape Verde Islands
Centre African Republic
Chad
Comoros
Congo
Egypt
Equatorial Guinea
Ethiopia
Gabon
Ghana
Guinea
Guinea-Bissau
Ivory Coast
Kenya
Lesotho
Liberia
Madagascar
Malawi
Mali
Mauritania
Mauritius
Morocco
Mozambique
Niger
Nigeria
Rwanda
Sao Tomé et Principe
Senegal
Seychelles
Sierra Leone
Somalia
Sudan
Swaziland
Tanzania
Togo
Tunisia
Uganda
Upper Volta
Zaire
Zambia
Zimbabwe

ASIA

Afghanistan
Bangladesh
Bhutan
Burma
Cook Islands — Fiji
India
Indonesia
Korea, Republic of
Laos PDR
Lebanon
Malaysia
Maldives
Jordan
Nepal
New Hebrides
Papua New Guinea
Philippines
Singapore
Pakistan
Sri Lanka
Syria
Thailand
Tokelau
Tonga
Western Samoa
Yeman Arab Rep.
Yeman Peoples Democratic Rep.

LATIN AMERICA

Argentina
Bolivia
Brazil
Chile
Colombia
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Guatemala
Guyana
Honduras
Mexico
Nicaragua
Panama
Paraguay
Peru
Uruguay

CARIBBEAN

Antigua
Barbados
Belize
Cayman Islands
Cuba
Dominica
Dominican Rep.
Grenada
Haiti
Jamaica
Montserrat
St. Kitts
St. Lucia
St. Vincent
Trinidad & Tobago
Turks & Caicos
Virgin Islands (Br.)

EUROPE

Portugal
Turkey
Yugoslavia

AUGUST 1980

APPENDICE «NTSC-9»

RENSEIGNEMENTS DE BASE

PRÉSENTÉS PAR

L'AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

AU

COMITÉ SPÉCIAL DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

DIRECTION GÉNÉRALE DES PROGRAMMES BILATÉRAUX

NOTES À L'INTENTION DU COMITÉ SPÉCIAL DE LA CHAMBRE DES COMMUNES SUR LA SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Actuellement la Stratégie pour 1975-1980 reste en vigueur en tant que cadre de la politique d'aide du Canada. Elle contient les objectifs fondamentaux du programme bilatéral que l'on peut définir généralement comme suit: soutenir les efforts visant à répartir plus largement les avantages découlant du développement économique, c'est-à-dire i) promouvoir l'autonomie des pays les plus pauvres; ii) aider les pays en développement à répondre à leurs besoins humains fondamentaux; iii) enfin, adopter des politiques et promouvoir des programmes d'intérêt réciproque pour le Canada et les pays en développement. Le programme bilatéral de l'ACDI répond à la demande; les projets et programmes sont mis au point en coopération et en consultation avec les responsables de l'administration des pays bénéficiaires, et ils répondent aux priorités fixées par les bénéficiaires eux-mêmes.

Le premier outil de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme bilatéral de l'ACDI est la Revue des programmes par pays. Ce document fait la synthèse de la définition des secteurs prioritaires faite par le bénéficiaire et de l'évaluation des moyens et de la capacité du Canada dans ces mêmes secteurs. Cette approche permet d'élaborer un programme extrêmement individualisé et répondant aux besoins de chaque pays qui présente un intérêt pour l'ACDI au plan bilatéral. L'élaboration des projets vient ensuite prolonger la Revue des programmes par pays. La préparation de ce document se fait également en consultation avec d'autres donateurs.

Un examen du programme bilatéral pris dans son ensemble permet de dégager certains secteurs prédominants. L'agriculture, par exemple, représente au moins 25% des dépenses; le transport, 10%; l'électricité et l'énergie, entre 10% et 15%; l'éducation et la santé, environ 8%. Soulignons toutefois qu'un projet agricole peut consister en un programme de recherche sur le blé en Tanzanie aussi bien qu'en un projet de «travail rémunéré en vivres» au Bangladesh. Les investissements canadiens dans le domaine de l'électricité vont des grands projets complexes de construction de barrages au financement de petites turbines à gaz, en passant par l'électrification rurale. Pour ce qui est des transports, l'ACDI s'intéresse aux sous-secteurs des chemins de fer, des routes et de l'air; tout dépend des priorités du pays et de l'Agence elle-même. Ce ne sont là que quelques exemples de la façon dont le programme bilatéral de l'ACDI s'adapte, afin de répondre aux besoins démontrés de chaque bénéficiaire en utilisant les compétences et le matériel canadien le plus efficacement possible.

La Stratégie pour 1975-1980, adoptée en 1975 par le Cabinet, autorise la Direction générale des programmes bilatéraux à délier 20% de ses fonds. En fait, la proportion des sommes consacrées à des dépenses à l'extérieur du Canada n'a jamais atteint ce niveau de 20%. Au cours des années récentes, l'autorisation de déliement a servi principalement à absorber les dépenses locales — celles qui sont vitales pour l'exécution des projets et que les bénéficiaires ne peuvent assumer eux-mêmes.

Comme vous pouvez le constater, la promotion de l'exportation n'est pas, comme telle, un élément explicite ou mandat de la Direction générale des programmes bilatéraux de l'ACDI. Une description de la répartition des fonds par pays, organisme, type de produits et service serait très volumineuse, puisque l'ACDI entretient des relations bilatérales avec plus de 80 pays. Ces renseignements sont contenus dans notre rapport annuel ou peuvent être obtenus auprès des responsables de pays, à l'ACDI. Si certains marchés particuliers étaient choisis comme cibles pour la promotion des exportations canadiennes, une analyse détaillée du financement bilatéral et des produits achetés pourrait alors être remise aux membres du Comité. D'une façon plus générale, le programme d'aide bilatérale a recours à trois moyens de promotion des exportations. Les études de pré-faisabilité et de faisabilité, ainsi que les études détaillées de conception par des consultants canadiens, introduisent l'utilisation des normes canadiennes dans un secteur donné, ce qui élargit le marché pour biens et services canadiens. La formation liée à ces études fait également connaître à un personnel qualifié l'éventail des services d'experts canadiens. En second lieu, le programme bilatéral de l'ACDI prépare l'accès des sociétés canadiennes sur différents marchés d'exportation. En exécutant des contrats pour l'ACDI, ces sociétés acquiè-

rent une expérience précieuse par la mise en œuvre de projets dans des milieux différents. Enfin, le programme bilatéral de l'ACDI encourage les exportations chaque fois qu'il achète du matériel. En effet, cela entraîne d'autres transactions nécessitées par l'achat de matériel supplémentaire ou de pièces de rechange. En outre, les opérateurs reçoivent leur formation sur le matériel canadien et s'habituent à l'utiliser.

Un nouvel aspect de la promotion des exportations est le recours plus fréquent à un cofinancement ACDI/SEE. Seuls certains projets peuvent obtenir ce genre de soutien si leur taux de rentabilité est assez élevé pour satisfaire aux critères de la SEE tout en permettant de réaliser les objectifs de développement du programme de pays de l'ACDI et ceux du plan de développement du bénéficiaire. En raison de l'augmentation de la concurrence dans le domaine du financement international, le cofinancement de projets par l'ACDI/SEE devient de plus en plus courant. Les exportations de biens et services ne peuvent être dissociées du financement de ces mêmes exportations; en effet, le coût de l'argent est l'un des facteurs importants dont un pays doit tenir compte lorsqu'il décide où il effectuera un achat.

Un autre type d'investissement qui a récemment connu une hausse est le soutien consenti par l'ACDI pour les études de faisabilité de grands projets appelés à être financés par un ensemble de donateurs. Les firmes d'ingénierie, de consultants ou de fourniture de matériel peuvent ainsi prendre une longueur d'avance, puisque les normes et les spécifications canadiennes ont servi à l'étude.

Jusqu'ici, l'expérience du Bilatéral de l'ACDI avec les sociétés de commerce d'exportation reste limitée. Elles ont été utilisées principalement pour regrouper des ventes d'équipement au nom de petites sociétés canadiennes qui, autrement, ne participeraient pas à des projets de l'ACDI. Ces sociétés de commerce permettent à l'Agence de diversifier ses sources d'approvisionnement sans avoir recours à toute une série de contrats directs.

À plusieurs reprises, l'ACDI a encouragé la formation de consortiums d'ingénierie ou de construction — citons comme exemples le barrage Mahaweli à Sri Lanka; le projet PANAFTEL en Afrique francophone; un projet de développement des ressources hydrauliques et de production d'énergie au Pakistan. Il est difficile d'évaluer la valeur des transactions dont bénéficient les sociétés de construction canadiennes par suite du travail préliminaire exécuté par des ingénieurs canadiens, puisque la majorité des grands projets sont financés par des groupes de donateurs dont le Canada ne constitue qu'un seul participant.

En résumé, dans l'élaboration de ses programmes, la Direction générale des programmes bilatéraux de l'ACDI met en corrélation les capacités canadiennes et les priorités des bénéficiaires. Quatre-vingt pour cent du programme bilatéral est lié, en ce sens que les achats doivent se faire au Canada. Par conséquent, la promotion des exportations entre en ligne de compte dans la détermination des grandes lignes du programme bilatéral de l'ACDI, mais les projets choisis doivent comporter des avantages en matière de développement.

PROGRAMME DE COOPÉRATION INDUSTRIELLE DE L'ACDI

Le Programme de coopération industrielle de l'ACDI tend avant tout à répondre aux intérêts du secteur privé canadien. Il peut fournir, sous forme de contributions, un appui financier aux sociétés canadiennes intéressées par des entreprises en coparticipation ou des accords de licence assortis de contrats de gestion à long terme. Il fournit également une aide financière à des sociétés d'ingénierie et de fabrication, pour leur permettre de se tailler une place enviable dès les premières étapes des grands projets d'investissement entrepris dans le tiers monde. Il peut également consentir à des gouvernements de pays en développement des crédits à long terme en faveur de l'industrialisation qui leur permettent d'avoir recours à des experts canadiens.

Le Programme de coopération industrielle de l'ACDI a été créé en 1978; il prenait la suite du Programme du commerce et de l'industrie amorcé en 1971. Ce dernier, qui n'a obtenu qu'un succès mitigé en raison des limites de son mandat et de ses ressources financières, fournissait, chaque année, un appui direct à quelque 50 ou 60 sociétés. En septembre 1978, l'obtention d'une nouvelle autorisation du Conseil du Trésor lui a permis d'élargir et d'assouplir son

mandat tout en disposant de fonds sensiblement accrus. Le budget annuel qui s'établissait à $400 000 il y a deux ans est passé à $9 millions cette année, et une autre augmentation est prévue pour l'année prochaine. De même, le nombre de demandes des sociétés canadiennes s'est multiplié par six environ. Ces dernières années, le programme a amené la formation de 45 entreprises en coparticipation dans des pays en développement et, étant donné la rapidité de l'augmentation, quelque 200 accords de coparticipation et de licence sont actuellement à l'étude.

Le mécanisme des différents types de soutien évoqués plus haut fait l'objet d'une explication détaillée ci-jointe. Dans tous les cas, le principe de l'avantage réciproque entre en ligne de compte. Par exemple, pour l'exportateur canadien, une entreprise en coparticipation constitue une technique de vente raffinée qui lui assure une position stable sur le marché d'un pays donné. Le pays en développement, pour sa part, y voit surtout une activité de développement qui, généralement, assure un bon nombre d'emplois, le transfert d'une technologie utile ainsi que des économies de devises. Donc, même si les objectifs sont différents de part et d'autre, les mécanismes utilisés pour les atteindre sont presque identiques. De la même façon, des avantages réciproques sont liés au Mécanisme canadien de préparation des projets (MCPP) qui permet à des exportateurs canadiens de s'assurer une position avantageuse sur les marchés tout en fournissant, gratuitement ou presque, aux pays en développement concernés, des études sur des projets qui, dans tous les cas, présentent pour eux de grands avantages au plan du développement.

L'intérêt accru du secteur privé canadien pour le programme tient non seulement à l'élargissement de son mandat et de ses ressources financières, mais également aux difficultés croissantes que représentent les barrières tarifaires et non tarifaires élevées par de nombreux pays en développement. Dans certains pays, en Égypte par exemple, le maintien dans la plupart des secteurs, d'une position de marché stable passe obligatoirement par une forme quelconque d'entreprise en coparticipation faisant appel à un contenu égyptien. Il est important de souligner que, dans ces cas, même si la proportion du contenu canadien dans chaque entreprise est nécessairement moindre, il est souvent possible à la nouvelle industrie d'obtenir, à titre de «pionnière», des conditions spéciales lui garantissant une part substantielle du marché pour cinq ans ou plus. En termes absolus d'emploi et de dollars, les exportations augmentent. On prévoit que de telles implantations sur la plupart des marchés du tiers monde deviendront de plus en plus fréquentes. Un autre facteur important du regain de l'intérêt des sociétés canadiennes pour les exportations vers le tiers monde est le fait que plusieurs pays à revenu moyen ont connu un taux remarquable de croissance économique. En effet, de nombreux observateurs, la Commission Brandt notamment, estiment que ces pays sont appelés à devenir les moteurs de la croissance future des marchés des pays industrialisés qui auront eu la sagesse d'y établir des relations assez tôt.

Comme il a été dit au début, le Programme de coopération industrielle répond aux intérêts du secteur privé canadien et, d'une façon générale, ne consacre pas ses fonds à des pays ou à des régions particulières, mais les affecte en fonction des intérêts des sociétés et des institutions industrielles canadiennes. Certains pays toutefois, comme le Cameroun, l'Égypte, les membres de l'ANASE, le Brésil et le Mexique, présentent des possibilités particulièrement intéressantes au plan des investissements et des exportations. Aussi, différents projets actuellement en cours visent-ils à stimuler la pénétration de ces économies par des intérêts commerciaux canadiens.

La Direction de la coopération industrielle n'a travaillé que de façon marginale avec des sociétés de commerce, à l'exception notable de la Canada Wire and Cable et de l'Interimco. Toutes deux mènent des activités de promotion commerciale très variées et ce, dans le cas de la Canada Wire and Cable, non seulement dans son propre secteur de spécialisation, mais également en aidant les fabricants canadiens d'autres produits à mettre sur pied des coentreprises dans le tiers monde. Interimco, par ailleurs, réussit particulièrement bien dans le regroupement de petites entreprises pour des projets complexes d'équipement. Ces deux sociétés ont été soutenues par le biais du Programme de coopération industrielle.

Comme il a été dit plus haut, le MCPP est un mécanisme spécialement conçu de façon à ce qu'une mise de fonds initiale minime, engagée au titre de services d'ingénierie, entraîne des avantages substantiels pour les secteurs canadiens des services et de l'industrie manufacturière. Ce programme existe depuis moins d'un an seulement, mais il a déjà donné des résultats impressionnants. À ce jour, 132 demandes ont été reçues, dont 30 ont été approuvées, pour une

dépense totale de $6 000 000. Il s'agit généralement de grands projets d'investissement dont les retombées au Canada ne sont pas immédiates. Toutefois, cinq des études financées par le Programme représentent déjà des avantages potentiels de $150 millions pour notre pays. Qui plus est, aucun des autres projets financés n'a encore échoué (un échec consistant en l'exclusion des sociétés canadiennes) et, de fait, les avantages qu'ils pourraient apporter au Canada se chiffrent dans les milliards de dollars.

Pour plus de renseignements sur la question des maisons de commerce d'exportation, se reporter à la note ci-jointe.

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

RENSEIGNEMENTS SUR LE PROGRAMME DE COOPÉRATION INDUSTRIELLE

L'objectif du programme est de favoriser une plus grande participation du secteur privé canadien au développement et à la croissance industrielle des pays en voie de développement par le truchement d'entreprises en coparticipation et d'autres formes de collaboration commerciale, comme les investissements directs et les accords sur les licenses.

Une aide financière peut être accordée pour la réalisation d'études exploratoires et, par la suite, d'études de viabilité selon le cas.

Pour la réalisation d'études exploratoires, le programme prévoit l'octroi d'une subvention pouvant aller jusqu'à $10,000 pour un projet donné. Dans ce montant entrent:

a) les billets d'avion aller-retour en classe économique pour le personnel approuvé, depuis le Canada jusqu'au(x) lieu(x) du projet proposé. A cela peuvent s'ajouter les visites effectuées au Canada par des nationaux du pays hôte dans le cadre du projet;

b) les frais de séjour du personnel participant au projet à raison de $95 par jour;

c) les services de soutien raisonnables que suppose la mise en œuvre du projet.

Pour la réalisation d'études de viabilité, le programme prévoit l'octroi d'une subvention pouvant aller jusqu'à $100,000, en contrepartie variable des coûts rattachés à un projet donné. Dans ce cadre peuvent entrer les dépenses suivantes:

Remboursement à 100%

a) le coût des billets d'avion aller-retour en classe économique pour le personnel approuvé, depuis le Canada jusque sur les lieux des projets proposés. Des déplacements accessoires peuvent être approuvés, mais ils doivent être clairement justifiés;

b) les frais de séjour à raison de $95 par jour.

Remboursement à 50%

a) la rémunération et les dépenses des consultants, avocats, comptables et autres experts nécessaires. Les déplacements doivent se faire en classe économique et l'indemnité de séjour est fixée à $95 par jour;

b) les dépenses liées aux essais effectués pour déterminer si le produit, la matière première ou le processus peut convenir, lorsque ces essais sont jugés nécessaires;

c) les voyages au Canada effectués par le personnel du pays hôte participant au projet. Les voyages doivent se faire en classe économique et les frais de séjour sont remboursés à raison de $95 par jour.

Par études exploratoires, on entend les analyses préliminaires effectuées par des investisseurs potentiels, tandis que les études de viabilité consistent en des analyses plus poussées sur les possibilités d'un projet devant aboutir directement à des décisions sur les investissements.

Lorsque l'ACDI examine une demande, dans le cadre de ce programme, elle étudie les ressources financières, administratives, humaines et techniques qu'offre le requérant pour mener à bien le projet à l'étranger, ainsi que ses réalisations au Canada dans des projets analogues. L'ACDI étudie ensuite le projet à deux points de vue: les avantages pour le pays en développement et les éléments à considérer dans une perspective canadienne.

Du côté des pays en développement, l'ACDI cherche à faire en sorte que les projets répondent aux besoins des pays visés. La priorité est accordée aux projets qui permettent d'accroître et de raffermir la capacité de production des pays les moins développés, qui nécessitent une main-d'œuvre abondante, qui utilisent les matières premières locales, qui contribuent à améliorer les connaissances administratives et techniques, et qui offrent des possibilités d'exportation. Du côté du Canada, l'ACDI prend d'abord en considération les secteurs dans lesquels le Canada occupe, ou doit maintenir, une position concurrentielle.

Pour de plus amples renseignements:

Directeur général
Direction de la coopération industrielle
Agence canadienne de développement international
200, Promenade du Portage
Hull, Québec

Téléphone: (613) 997-6360
Télex: 053-4140 ACDI INC

MÉCANISME CANADIEN DE PRÉPARATION DES PROJETS (MCPP) DIRECTION DE LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE—ACDI

Les organismes internationaux de financement auxquels contribue le Canada consacrent chaque année environ 25 milliards de dollars à des projets de développement, projets qui ne font appel à des fournisseurs d'aucun pays en particulier. Au cours de leurs voyages d'affaires, les firmes canadiennes découvrent souvent des projets qui en sont à l'étape de la conception, qui semblent être admissibles à ce type de financement, qui occupent une place prioritaire dans le plan du développement du pays, et qui pourraient entraîner une participation canadienne intéressante au niveau de la fourniture d'équipement et de services, mais qui n'ont pas été examinés suffisamment en profondeur pour qu'en soit lancée la mise en œuvre.

Le MCPP offre aux consultants canadiens une assistance pouvant aller jusqu'à 250 000 dollars pour leur permettre d'effectuer des études de préparation de projets dans les pays en développement admissibles, à condition que ces projets répondent aux critères exposés ci-dessous. Il est à noter toutefois que cette somme constitue un maximum et non la norme. La préférence est accordée aux projets qui n'exigent qu'une faible contribution de la part de l'ACDI. Ces contributions sont destinées à encourager les consultants et, par ricochet, les fabricants canadiens à saisir toutes les occasions d'affaires qui se présentent dans le cadre des projets financés par la Banque mondiale, les banques régionales de développement et d'autres institutions similaires. Le Mécanisme ne peut cependant servir à financer des études pour lesquelles des appels d'offres publics ont été faits. Quant aux projets financés par des sources canadiennes, ils peuvent être admissibles, mais ils ne constituent pas l'objet premier du programme et peuvent être jugés moins prioritaires.

PROCÉDURE

Pour obtenir une assistance dans le cadre du MCPP, la société canadienne qui découvre un projet de ce genre et qui désire y donner suite doit présenter une demande à la Direction de la coopération industrielle de l'ACDI, selon les modalités suivantes:

1. La firme doit présenter un résumé succinct couvrant tous les éléments suivants:
   a) description du projet;
   b) incidence sur le développement;
   c) chances de réalisation du projet;
   d) nom des institutions de financement autres que canadiennes et étendue de leur participation;
   e) avantages pouvant en découler pour la firme de même que pour le Canada, y compris la fourniture de biens et services;
   f) contribution à l'étude par le consultant et/ou l'organisme d'exécution;
   g) paramètres de l'étude de préparation du projet;
   h) prévisions budgétaires préliminaires;
   i) brève description de l'expérience récente du consultant dans le domaine de l'activité envisagée.

   N.B. Le montant de la contribution sera fonction des mérites du projet, selon les indications fournies ci-dessus, et de la disponibilité des fonds.
2. La Coopération industrielle de l'ACDI distribuera le résumé (portant la cote «commercial/confidentiel») à l'ACDI et le transmettra au ministère de l'Industrie et du Commerce et à d'autres, si besoin est, pour obtenir leurs réactions préliminaires. Elle consultera en outre, par télex classifié, l'ambassade canadienne dans le pays en question et, s'il y a lieu, l'organisme de financement.
3. Si d'autres informations s'avèrent nécessaires à la suite de ces consultations, elle pourra demander au consultant de venir exposer son projet à Ottawa.
4. Si la réaction préliminaire est positive, le consultant sera avisé qu'il peut négocier, avec l'organisme d'exécution du projet dans le pays en question, un contrat respectant les modalités, les conditions et les niveaux convenus, sous réserve du financement de l'ACDI.
5. La proposition, ainsi que le premier résumé et les autres informations à l'appui que le consultant désire soumettre, sera alors déposée devant le Comité interministériel du Programme de coopération industrielle, qui en fera l'examen final.
6. Si le résultat de l'examen est positif, un accord de contribution sera négocié entre le consultant et la Direction de la coopération industrielle de l'ACDI.

N.B.

1. Le terme «consultant» peut désigner des établissements industriels, des maisons de commerce et d'autres entreprises, selon le cas;
2. Pour être admissible, les consultants doivent être inscrits auprès de l'ACDI;
3. La sélection des consultants incombe à l'organisme d'exécution du pays hôte, mais l'ACDI se réserve un droit de veto dans des cas d'incompétence ou d'antécédents insatisfaisants;
4. La liste des pays en développement admissibles figure à l'annexe ci-jointe;
5. Le nombre de projets subventionnés en faveur d'une même société sera fonction des contraintes financières qui limitent l'ensemble du programme et de la taille de chacun des projets présentés par la société. En général, cela signifie que le nombre de contrats ne dépassera pas un par année, dans chacune des trois grandes régions géographiques du monde en développement, à moins que la valeur des contrats soit très faible.

200 Promenade du Portage
Hull, Québec K1A 0G4

ACDI INC Tél: (613) 997-6360
ACDI Télex: 053-4140

A: Michel Dupuy
Président

DE: Garrett Lambert

Le 6 juin 1979

SUJET: Maisons de commerce d'exportation

Comme convenu, je vous fais part ci-dessous de certaines données sur les maisons de commerce d'exportation.

Un rapport récent publié aux États-Unis, que m'a transmis M. Lewis Perinbam, contient des renseignements intéressants sur l'apparition des sociétés de commerce d'exportation et particulièrement sur leur évolution historique. Au milieu du XIXe siècle, les politiques mercantilistes avaient mené les puissances européennes, et même les États-Unis, jusqu'en Asie. Au Japon, la menace que cette situation présentait à la survie nationale a été l'une des causes directes de l'apparition et du développement de sociétés de commerce spécifiques à ce pays, en amenant le renversement du gouvernement par un groupe qui s'est mis à édifier un secteur industriel vigoureux capable de produire des armes modernes. Dès 1880, le gouvernement a décidé de se départir des entreprises qu'il avait créées et les a vendues à un petit groupe de familles d'industriels. Progressivement, les entreprises familiales sont devenues d'énormes groupes intégrés et autonomes, appelés zaibatsu, gérés par des sociétés de holding fermées qui avaient recours à des maisons de commerce pour distribuer leurs produits. Avec le temps, la majeure partie de la distribution industrielle japonaise est devenue la prérogative des sociétés de commerce, les fabricants ayant tendance à se limiter à la seule fonction de production. À cause de l'immense diversification et de la sécurité de leurs portefeuilles, ces sociétés de commerce en sont arrivées à avoir la main haute sur l'attribution du crédit aux petites entreprises — ce qui revenait à contrôler leur existence.

Contrairement aux sociétés de commerce japonaises, dont la croissance reposait sur le contrôle de l'industrie manufacturière, les maisons européennes de commerce extérieur se sont développées en dominant les marchés — les voies de la croissance. Aucune société commerciale n'a jamais progressé dans un pays où le commerce d'exportation n'était pas considéré comme vital Mais surtout, les sociétés commerciales ne sont pas issues de l'action des industries manufacturières, mais bien d'une autre origine.

Il existe plusieurs sociétés de commerce d'exportation au Canada, dans le secteur privé aussi bien que public. Comme exemples, citons la Manitoba Trading Company, un organisme provincial et, bien sûr, l'INTERIMCO, actuellement possédée et dirigée par d'anciens délégués commerciaux. D'autres sociétés canadiennes sont également actives sur la scène internationale: à Dusseldorf, une maison de commerce extérieur appartenant à la COMINCO fonctionne de façon totalement indépendante de la société mère située au Canada; l'Alcan est également présente en Asie.

Le rapport Hay conclut que, pendant le dernier quart du XXe siècle, la société de commerce extérieur constituera un bon moyen de faire des affaires au plan international et d'augmenter les exportations des petites entreprises. Toutefois, les auteurs du rapport ne croient pas aux chances de succès de l'idée du regroupement qui préconise le rassemblement de fabricants en associations d'exportation. Ils sont d'avis que les sociétés de commerce d'exportation doivent trouver encouragements et capital à l'extérieur du secteur manufacturier.

Selon le rapport, une société commerciale qui répond à ces caractéristiques peut surmonter les problèmes d'accès aux marchés d'exportation des petits et des moyens fabricants. Il peut être nécessaire, toutefois, que ces sociétés soient des institutions quasi publiques.

Bien qu'il soit convaincu du bien-fondé de ce principe en tant que moyen d'expansion du commerce, le groupe Hay reste sceptique quant à ses possibilités de mise en œuvre. Cette opinion découle de la découverte de trois grands problèmes:

1. le soutien des fabricants — parmi les fabricants américains, le groupe n'a rencontré pratiquement aucun appui en faveur de l'idée de la société de commerce;
2. les services d'experts en gestion — le groupe s'est trouvé sans réponse sur la question de savoir où trouver les compétences pour diriger ces sociétés;
3. l'appui des pouvoirs publics — il est nécessaire de compter sur une politique gouvernementale bien structurée et cohérente en matière de commerce extérieur; aux États-Unis, celle-ci semble inexistante.

Le ministère de l'Industrie et du Commerce (I&C) a déjà accompli un travail considérable dans ce domaine. Les agents responsables sont MM. Ray Gelinas et John Lancaster. D'autre part, l'ACDI (Direction générale des ressources) songe à établir un répertoire des maisons de commerce d'exportation auxquelles elle peut avoir recours pour effectuer ses achats de façon plus efficace. D'ailleurs, I&C a déjà établi une telle liste et, j'en suis sûr, consentirait à la mettre à notre disposition.

Si vous le désirez, je peux vous faire tenir une liste ventilée des contrats de l'ACDI avec des maisons de commerce extérieur (ou avec des agents qui agissent comme tel) comme celui que nous avons passé avec l'Elinca, un consortium d'exportateurs de matériel de télécommunications, contrat qui s'élève à $22 millions.

À l'intérieur de l'Agence, le concept des maisons de commerce d'exportation n'a pas encore suscité beaucoup de réactions dans un sens ou dans l'autre.

Directeur général
Coopération industrielle

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES

Au delà de cent maisons de commerce d'exportation sont inscrites auprès de l'ACDI, et il arrive que l'Agence passe des contrats directement avec elles. Souvent, l'ACDI a recours soit à des consultants en génie (ou en d'autres spécialités), soit à des entrepreneurs de construction pour acheter des biens destinés à des projets de l'ACDI ou simplement pour effectuer des achats au nom d'un pays en développement. Parfois, les consultants eux-mêmes ont recours à de telles maisons, en sous-traitance. L'Agence fait également appel à des consultants ou à des maisons de commerce d'exportation, en tant que conseillers ou agents pour les pays en développement qui font des achats au Canada.

Deux excellents exemples des maisons de commerce d'exportation qui ont participé à des programmes de l'ACDI sont: la A. D. Burford International Ltd. de Toronto et la Canada Wire and Cable (International) Limited. Cette dernière société est également établie à Toronto, mais c'est une filiale commerciale de la Canada Wire and Cable Ltd. et de la Noranda Mines Limited.

Les achats de biens de l'ACDI peuvent se partager en trois parts à peu près égales (si l'on excepte les denrées alimentaires achetées par le Bilatéral, le Multilatéral et les Programmes spéciaux):

a) Un peu moins d'un tiers des achats sont effectués par l'entremise du MAS. Il arrive que les frais des services du MAS dépassent ceux du secteur privé.

b) Un peu plus d'un tiers des biens sont achetés par les consultats ou les entrepreneurs affectés aux projets.

c) Moins d'un tiers des achats sont faits directement, à savoir par le pays lui-même, par l'ACDI (commande inférieure à $50 000) ou par des agents désignés.

Une part importante des activités bilatérales de l'ACDI se font au moyen de lignes de crédit (LDC). C'est, bien entendu, le domaine par excellence des maisons de commerce et de la vente à l'exportation. L'annexe A expose les grands principes et l'utilisation de ce type d'aide. On trouvera une liste détaillée à partir de la deuxième page.

Les maisons de commerce d'exportation présentent des avantages par rapport aux sociétés d'État en ce sens que leur réussite repose sur de grands efforts de leur part pour vendre et connaître leurs produits. Certaines d'entre elles deviennent hautement spécialisées et peuvent également offrir des conseils sur les caractéristiques techniques de leurs produits. Cependant, il reste que les pays en développement préfèrent traiter avec des organismes à l'État ou financés par lui.

JUILLET 1979

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

PRÊTS DANS LE CADRE DE LIGNES DE CRÉDIT, À COMPTER DE 1979

Les lignes de crédit, mises en œuvre par l'ACDI en 1971, ont depuis porté fruit. Chaque pays du tiers-monde qui bénéficie d'une ligne de crédit éprouve des difficultés ou problèmes particuliers découlant de ses procédures financières ou administratives internes, de certains accords de crédit ou de ses priorités en matière de développement économique et industriel. Par ailleurs, il importe que le ministère canadien de l'Industrie et du Commerce, les fournisseurs canadiens et l'ACDI—Direction de la gestion du matériel*—se concertent étroitement pour assurer l'efficacité des interventions canadiennes.

En règle générale, les lignes de crédit (LDC) ouvertes dans le cadre des programmes de l'ACDI visent à:

1. faire un pas en avant par rapport aux activités traditionnelles de coopération au développement
2. servir à la fois le secteur privé et le secteur public
3. susciter des opérations et des relations commerciales normales entre les pays du tiers-monde et le Canada et entraîner par la suite de nouveaux échanges commerciaux
4. aider les industries naissantes dans les pays du tiers-monde
5. fournir des pièces de rechange pour les usines existantes ou pourvoir à leur remise en état
6. contribuer à solutionner les problèmes de devise
7. fournir à la fois des biens et des services
8. réduire au minimum le travail de surveillance.

Il est à noter que les sociétés canadiennes (fabricants, fournisseurs de biens, maison de commerce à l'extérieur, entrepreneurs et experts-conseils) doivent promouvoir activement leurs ventes dans les pays hôtes s'ils veulent obtenir des commandes ou des contrats. Ils doivent également demeurer en contact avec les délégués commerciaux de l'ambassade ou du haut-commissariat canadien en cause.

*Direction de la gestion du matériel (819) 997-6500

PAYS	MONTANT	UTILISATION PRÉVUE	REMARQUES
ASIE			
Pakistan Projet 714/00704	30 million (1978-81)	Biens et équipement général	—Trois bénéficiaires: a) Karachi Electric Supply Corporation, 9.0 million alloués. $1.6 million est non-engagé pour l'achat de câbles souterrains. b) 4.4 million alloués au «Pakistan Railways» pour l'achat principal des pièces de rechange ferroviaire. c) Water and Power Development Authority (WAPDA). $475,000 alloués au projet d'irrigation SCARP Maardan pour l'achat de tuiles PVC.
Projet 714/00612	15 million (1978)	L'approvisionnement de biens ayant trait à l'exploitation du pétrole et du gas.	Entièrement alloué à «Oil and Gas Development Corporation» du Pakistan. Petro-Canada collaborera avec l'ACDI pour le choix de l'équipement. Le correspondant à Petro-Canada est M. Martinelli.
Sri Lanka Projet 270/00509	10 million (1976-79)	Équipement et matériaux ayant trait aux projets agricoles et d'irrigation	—6.0 million alloués à Mahaweli Ganga pour projets d'irrigation. Solde non engagé 3 à 4 million.
AFRIQUE FRANCOPHONE			
Maroc Projet 660/00312B	5 million (1973)	Équipement, matériel et services divers se rapportant au secteur agricole	—La société Gaucher Pringle Carrière Inc. de Montréal a été retenue pour la surveillance de la construction et l'approvisionnement de l'équipement.
Zaire Projet 295/00709	3 million (1978)	Produits de base	—Ce projet est administré comme une ligne de crédit et la société SODEVCO International Ltée, Hull, Québec sera responsable pour son exécution.
Sénégal Projet 380/00707	3 million (1978)	Produits de base	A cause des restrictions budgétaires le projet a été reporté à 1981-82.
Haute Volta Projet 380/00707	2 million (1978)	Produits de base	A cause des restrictions budgétaires le projet a été reporté à 1981-82.

PAYS	MONTANT	UTILISATION PRÉVUE	REMARQUES
COMMONWEALTH			
Égypte Projet 334/00704	25 million (1979-81)	Approvisionnement d'équipement électrique ayant trait au secteur de l'électrification rurale et services connexes	La société C.I. Power Services Ltd. Montréal a été retenue pour aider REA à préparer les soumissions et les spécifications en vue d'achats auprès des manufacturiers canadiens.
Kenya Projet 524/00711	4 million	Biens et matériaux ayant trait aux lignes de transmission	Le Gouvernement du Kenya a retenu les services de Acres International Ltée de Toronto pour la préparation des spécifications et soumissions.
AMÉRIQUES			
ANTILLES			
Guyane Projet 440/00802	3 million	L'approvisionnement de câbles électriques, matériaux de construction, papier, etc.	L'approvisionnement des matériaux est en progrès. 1.5 million disponible. CCC a été désigné comme agent d'achat pour Guyana Government Stores.
AMÉRIQUE LATINE			
El Salvador Projet 350/00601	1.2 million (1978)	L'approvisionnement de matériaux de forage, boyaux et accessoires	—Alloué au «Ministerio de Salud Publica y Assistencia Social, Division Acueductos Rurales». Totalement disponible.
El Salvador Projet 350/00503	1.5 million	Semence améliorée divers	—Signature de l'entente est à une date indéterminée.
Colombie Projet 286/00606	5 million (1977-82)	Équipement divers	—Le solde non engagé de 2.0 million. Le projet a été reporté à 1980-81 à cause de restrictions budgétaires.
Colombie Projet 286/00703	30 million	Assainissement des eaux et des égouts	A cause de restrictions budgétaires le projet a été reporté indéfiniment.
Colombie Projet 286/00501	13.5 million (1976)	Équipement divers	Agence exécutive à la Colombie «Caja de Credito Agrario Industrial y Minero (CAJA), Bogota, Colombie. 6 million alloués à l'achat des biens et services. Le solde non-engagé est 3.8 million.

PAYS	MONTANT	UTILISATION PRÉVUE	REMARQUES
Honduras Projet 448/00609	12 million (1977-82)	Équipement ayant trait au secteur forestier	—L'agent d'achat est Blais, McNeil, Tremblay, de Ste-Foy, Québec. A cause des restrictions budgétaires la ligne de crédit a été affecté et aucun achat ne sera entrepris avant que l'évaluation soit complétée ou par autorisation spéciale.
Projet 448/00602	1.2 million	Protection des forêts	$400,000 alloués pour l'achat d'équipement. La liste d'équipement est approuvée au fur et à mesure des besoins du projet. La société Blais, McNeil et Associés, Ste-Foy, Québec a été désignée comme agent.
Projet 448/00610	2 million	Forestrie massif central	$100,000 alloués pour l'achat d'équipement déterminé par les besoins du projet. Blais, McNeil et Associés a été désignée comme agent.
Guatemala Projet 432/00605	3.5 million	Forage, boyaux et accessoires	Les déboursés pour 1979-80 sont limités à $400,000.

PAYS: Inde
PROJET: Ligne de crédit (468/00902)
COÛT: $15 millions—prêt
DURÉE: 1980/1983

DESCRIPTION:

Les deux grands organismes publics qui sont conjointement chargés de l'exploration et du développement du pétrole et du gaz, la Commission du pétrole et du gaz naturel (Oil and Natural Gas Commission—ONGC) et la Oil India Ltd. (Oil), lanceront des appels d'offres au Canada pour obtenir de l'équipement et, dans une moindre mesure, des services requis pour la réalisation des programmes. Les paiements seront effectués par l'ACDI auprès des fournisseurs canadiens.

CONTACT: J. A. Arsenault, Direction de la gestion du matériel (819) 997-6500

février 1980

PAYS: Jamaïque
PROJET: Ligne de crédit pour produits de base (504/00704)
COÛT: $4 millions—prêt
DURÉE: 1979 / 1981

DESCRIPTION:

Un prêt de $4 millions dans le cadre d'une ligne de crédit pour produits de base sera consenti pour permettre à la Jamaïque d'obtenir au Canada certains des produits de base suivants: acier, fer, zinc, engrais et/ou autres produits de base admissibles, comme en conviendront mutuellement l'ACDI et le gouvernement de la Jamaïque.

CONTACT: J. A. Arsenault, Direction de la gestion du matériel (819) 997-6500

février 1980

PAYS: Turquie
PROJET: Ligne de crédit (938/00901)
COÛT: $11,8 millions—prêt
DURÉE: 1979/1980

DESCRIPTION:

Les fonds du prêt serviront exclusivement à l'achat de matériaux et/ou d'équipement et de machinerie (ces deux derniers éléments comportant la reconstitution d'un stock de pièces de rechange pour de l'équipement et de la machinerie analogues achetés antérieurement au Canada), et/ou l'obtention de services directement liés à ces achats de même que d'autres services d'ingénieurs et de consultants, le tout auprès de fournisseurs et de consultants canadiens.

Contenu canadien: 66⅔% ou plus.

CONTACT: J. A. Arsenault, Direction de la gestion du matériel (819) 997-6500

D. Veitch, Direction de l'Asie
(819) 997-3477

février 1980

PAYS: Ouganda
PROJET: Assistance pour la reconstruction (942/00901)
COÛT: $3 millions—subvention

DESCRIPTION:

Cette subvention non liée de l'ACDI sera versée d'ici au 31 mars 1981 par le biais d'une entente de cofinancement avec la Banque mondiale (BIRD). La contribution de la Banque mondiale est de $50 millions. Les contributions de l'ACDI et de la Banque mondiale seront l'une et l'autre administrées par cette dernière. Les fonds sont destinés à l'achat de matières premières, de pièces de rechange et d'autres biens d'équipement qui serviront à reconstruire les secteurs du transport, de l'agriculture et de l'industrie. L'entente ne permet pas l'achat de biens de consommation.

CONTACT: Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD ou Banque mondiale)
Programme des pays de l'Est africain
1818 H Street N. W.
Washington, D. C. 20433

A l'attention de : M. Jim Adams, Agent des prêts

février 1980

PAYS OÙ DES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION INDUSTRIELLE SONT ADMISSIBLES AU FINANCEMENT DE L'ACDI

AFRIQUE

Algérie
Angola
Bénin
Botswana
Burundi
Cameroun
Cap-Vert
Côte d'Ivoire
Comores
Congo
Égypte
République centrafricaine
Éthiopie
Gabon
Gambie
Ghana
Guinée
Guinée-Bissau
Guinée équatoriale
Haute-Volta
Kenya
Lesotho
Libéria
Madagascar
Malawi
Mali
Maroc
Maurice (île)
Mauritanie
Mozambique
Niger
Nigéria
Rwanda
Sao Tomé et Principe
Sénégal
Seychelles
Sierra Leone
Somalie
Soudan
Swaziland
Tanzanie
Tchad
Togo
Tunisie
Uganda
Zaïre
Zimbabwe

ASIE

Afghanistan
Bangladesh
Boutan
Birmanie
Corée, Rep. de
Îles Cook-Fidji
Inde
Indonésie
Laoes (rép. démocratique pop.)
Liban
Malaisie
Maldives
Jordanie
Népal
Nouvelles-Hébrides
Papouaisie Nouvelle-Guinée
Philippines
Singapore
Pakistan
Sri Lanka
Syrie
Thaïlande
Tokelau
Tonga
Samoa occidentales
Yémen Rép. arabe
Yémen Rép. dém. populaire

AMÉRIQUE LATINE

Argentine
Bolivie
Brésil
Chili
Colombie
Costa Rica
El Salvador
Equateur
Guatemala
Guyane
Honduras
Mexique
Nicaragua
Panama
Paraguay
Pérou
Uraguay

ANTILLES

Antigua
Barbade
Bélize
Cayman (Îles)
Cuba
Domique
Grenade
Haïti
Jamaïque
Montserrat
République dominicaine
Saint-Christophe
Ste-Lucie
St-Vincent
Trinité et Tobago
Turks & Caicos
Vierges britanniques (Îles)

EUROPE

Portugal
Turquie
Yougoslavie

AOÛT 1980

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
Third class
Troisième classe
K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

WITNESSES—TÉMOINS

From the SNC Group:

Mr. C. A. Dagenais, Chairman;

Mr. Michael Pick, Vice-President, Corporate Finance and Development;

Mr. W. R. Lewis, Vice-President;

Mr. Louis Burke, International Marketing Department.

Du Groupe SNC:

M. C. A. Dagenais, président;

M. Michael Pick, vice-président, Finance et expansion de la société;

M. W. R. Lewis, vice-président;

M. Louis Burke, Département des marchés internationaux.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 21

Thursday, October 23, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 21

Le jeudi 23 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committe on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

27781—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, OCTOBER 23, 1980
(42)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:38 o'clock a.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Roy, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Lachance, Roy and Thomson.

Witnesses: From the Canadian Construction Association: Mr. R. Balfour, Deputy Chairman, Construction Export Committee; Mr. B. Cruikshank, Secretary, Construction Exports Committee.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witnesses made opening statements and answered questions.

At 11:12 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 23 OCTOBRE 1980
(42)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 38 sous la présidence de M. Roy (vice-président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Lachance, Roy et Thomson.

Témoins: De l'Association canadienne de la construction: M. R. Balfour, vice-président, Comité des exportations de la construction; M. B. Cruikshank, secrétaire, Comité des exportations de la construction.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Les témoins font des déclarations préliminaires et répondent aux questions.

A 11 h 12, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Thursday, October 23, 1980

• 0939

[*Text*]

The Vice-Chairman: Ladies and gentlemen, I have the honour to chair the meeting this morning. I just received a call to inform me that our chairman will be delayed maybe for 30 minutes. He knows that it is going to be a long day today.

• 0940

We have the pleasure to receive the Canadian Construction Association. I would like to introduce Mr. Brice Cruikshank and Mr. Richard Balfour. Mr. Balfour is Deputy Chairman of the Canadian Construction Association Exports Committee and Mr. Cruikshank is Secretary of the Canadian Construction Association Exports Committee.

On behalf of the members of the committee I would like to congratulate you because you sent your brief last week and we have had the time to read the brief. We really appreciate your sending the brief early. The members were able to read and study the brief.

I will now turn the floor over to you. After you have read your brief the members will ask questions.

Mr. Richard Balfour (Deputy Chairman, Canadian Constructrion Association Exports Committee): Mr. Cruikshank was going to give a very brief view of the CCA and what its membership comprises.

Mr. Brice Cruikshank (Secretary, Canadian Construction Association Exports Committee): Mr. Chairman, the Canadian Construction Association is the national association representing the construction industry in Canada. It comprises approximately 10,000 members from across Canada who are contractors, suppliers, manufacturers of construction materials, and contractors in various fields of endeavours: general contractors, trade contractors, road builders, heavy construction, industrial type contractors.

We are headquartered in Ottawa. We have provincial affiliates across the country in every province and also in the various major cities. I think that pretty well covers it. I guess we are much like any other national association in our format.

Mr. Balfour: I would just like to add a comment to that. The CCA is very conscious of the fact that it represents the largest industrial segment of our GNP.

My own credential: I have served as President of the Canadian Industrial Contractors Association which is a part of CCA which services the industrial plant design and construction sector.

I served as a director of CCA for many years. Two years ago I was the chairman of a joint task force between the RAIC, the National Association of Architects, the Association of Consulting Engineers, the two design segments of our industry, and the CCA to present a brief to government on the subject of the export of turnkey projects or capital projects using Canadian expertise into the international market, which

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 23 octobre 1980

[*Translation*]

Le vice-président: Mesdames et messieurs, j'ai l'honneur de présider la réunion de ce matin, car je viens de recevoir un appel téléphonique m'avisant que le président sera probablement en retard d'une demi-heure. Il sait que la journée sera très longue.

Nous avons le plaisir de compter parmi nous aujourd'hui les représentants de l'Association canadienne de la construction en la présence de MM. Brice Cruikshank et Richard Balfour. MM. Balfour et Cruikshank sont respectivement vice-président et secrétaire du Comité des exportations de l'Association.

Au nom des membres du Comité j'aimerais vous féliciter, messieurs, de nous avoir envoyé votre mémoire la semaine dernière, ce qui nous a permis d'en prendre connaissance et de l'étudier. Nous vous en sommes fort reconnaissants.

Je vous cède donc maintenant la parole. Après la lecture du mémoire, les membres du Comité vous poseront des questions.

M. Richard Balfour (vice-président, Comité des exportations de l'Association canadienne de la construction): M. Cruikshank vous donnera un très bref aperçu de l'Association et des membres qu'elle regroupe.

M. Brice Cruikshank (secrétaire, Comité des exportations de l'Association canadienne de la construction): Monsieur le vice-président, l'Association canadienne de la construction est l'association nationale qui représente l'industrie de la construction au Canada. elle regroupe environ 10,000 membres dans tout le pays: entrepreneurs, fournisseurs, fabrications de matériaux de construction et entrepreneurs dans les divers secteurs de l'industrie: des entrepreneurs généraux, spécialisés de la construction des routes, de la construction lourde, aux entrepreneurs industriels et autres.

Le siège social de l'Association se trouve à Ottawa, mais nous comptons des succursales dans chaque province et dans divers grands centres de population. Je crois que ces propos vous donnent une idée d'ensemble. Notre association ressemble en fait, à toute autre association nationale de cette taille.

M. Balfour: J'aimerais tout juste ajouter un commentaire. L'Association est fort consciente de représenter le plus grand segment industriel de notre PNB.

Je vous donne mes coordonnées: j'ai présidé l'Association canadienne des constructeurs industriels qui est affiliée à l'ACC et qui dessert le secteur de la conception et de la construction des complexes industriels.

J'ai été en outre directeur de l'ACC pendant plusieurs années, et il y a deux ans, j'ai présidé un groupe de travail conjoint de la RAIC, l'Association nationale des architectes et l'Association des ingénieurs-conseils: les deux segments de la conception de notre industrie, et de l'ACC, créée dans le but de préparer, à l'intention du gouvernement, un mémoire sur l'exportation des projets clé-en-mains ou de projets à haute

[*Texte*]

is probably the reason I was asked to come to this committee—from that background.

I personally have been in the construction and design business for almost 40 years in next month I will have commenced my 40th year in this industry; I have never worked in any other place. I worked on industrial projects; I worked for Alcan on a hydro project for example 25 years ago in that construction in your area. I have worked on mining projects in British Columbia; I have worked on a number of projects having to do with the petroleum industry in Alberta, so I have a good knowledge of the things that I hope to leave with you today.

If we could refer to the brief. I will not read it, but I might paraphrase some of the things that we in the CCA believe in. The first very general area—there is not a lot of talk in this brief, but I think probably we understand very clearly the national government's and the provincial governments' objective to increase exports. There is great potential in our industry for increasing exports. We have been so busy developing and industrializing Canada in the last 30 or 40 years, since the war particularly, that we have not yet had the time or the opportunity to export our knowledge into the foreign markets. In the last 10 years, our industry has started to make some inroads into the export business but it is very preliminary.

• 0945

We consider that government needs to better understand the opportunities for the construction industry of Canada to export. In this case we expect and recommend that the government support, through its existing apparatus in the international trade, the IT&C, the trade counsellors, the whole area of understanding what the other governments, the other competitive countries in the western world are doing in the export of turnkey projects and in the area of advanced technology; that is, design technologies in construction, and the export of these things. As a starter in this business of international trade, we need to understand the mechanisms in this particular area. We need supportive governments to help us in this area of understanding.

We consider that, existing programs which provide some cost assistance in our marketing effort are an excellent way to start. Many of the companies in our industry are not strong enough financially to support fully the two or three years it takes to start to understand the international market. These programs, of the past five years, particularly, have been very helpful in having our industry move into this export area.

We also consider that government, through the international trade agreements, should stress very much the regularizing, and make known to the Canadian companies all the somewhat hidden or unknown factors that occur in international trade. These things need to be brought out and put on the table, if I can use that terminology.

Canada is a smaller-volume industrial nation than many of the countries that we are competing with, but on the other

[*Traduction*]

capitalisation qui font appel à l'expertise canadienne sur le marché international, antécédents qui justifient sûrement ma présence au comité aujourd'hui.

Je travaille dans le monde de la construction et de la conception depuis près de 40 ans. En fait, le mois prochain, j'entamerai ma 40e année dans cette industrie, et je n'ai jamais travaillé dans un autre domaine. J'ai participé à des chantiers industriels, j'ai travaillé pour l'Alcan à un projet hydroélectrique, par exemple, il y a 25 ans, dans ce domaine de la construction. J'ai participé à des projets d'industrie minière en Colombie-Britannique et à un grand nombre de projets connexes à l'industrie pétrolière en Alberta, de sorte que j'ai une bonne connaissance des sujets dont j'aimerais vous entretenir aujourd'hui.

Quant au mémoire, je n'en ferai pas la lecture, mais il est possible que je cite quelques extraits de mémoire de certains principes que l'ACC soutient. Quant au premier sujet très général, on n'en parle pas beaucoup dans le mémoire, mais nous comprenons l'objectif poursuivi par les gouvernements fédéral et provinciaux: l'augmentation des exportations. Or notre industrie jouit d'un grand potentiel et peut grandement augmenter les exportations. Au cours des 30 ou 40 dernières années, depuis la guerre en particulier, nous avons été tellement préoccupés à fournir un essor au Canada et à industrialiser le pays, que nous n'avons eu ni le temps ni l'occasion d'exporter notre savoir sur les marchés étrangers. En revanche, au cours des dix dernières années, notre industrie a commnecé à faire quelques incursions dans le domaine de l'exportation, mais ces démarches sont vraiment préliminaires.

A notre avis, le gouvernement doit mieux comprendre les possibilités d'exportation de l'industrie de la construction du Canada. Sous ce chapitre, nous espérons et recommandons l'appui du gouvernement, par le biais de l'appareil actuel du commerce international, du ministère de l'Industrie et du Commerce, des conseillers commerciaux, tout le secteur qui se résume à ce que font les autres gouvernements, les pays concurrentiels du monde occidental dans le domaine de l'exportation de projets clé-en-mains et de la technologie avancée, soit les techniques de conception dans le domaine de la construction et leur exportation. Avant tout, dans le domaine du commerce international, nous avons besoin d'en comprendre les mécanismes et pour ce faire, il faut compter sur l'aide des gouvernements.

A notre avis, les programmes actuels qui offrent une certaine aide financière au titre de la commercialisation s'avèrent une excellente formule de départ. Bon nombre de nos sociétés n'ont pas les reins assez solides pour consacrer deux ou trois années à l'étude du marché international. Au cours des cinq dernières années, ces programmes nous ont particulièrement beaucoup aidés à nous orienter vers le secteur de l'exportation.

Nous estimons également que, lors des accords commerciaux internationaux, le gouvernement devrait beaucoup insister sur la normalisation et renseigner les sociétés canadiennes sur tous les facteurs dissimulés ou inconnus du marché international. Il faut souligner ces choses et les mettre sur table, si vous me permettez l'expression.

Le Canada est un pays dont le volume industriel est inférieur à celui de bon nombre de pays avec lesquels il est en

[*Text*]

hand, we have the excellent North American, modern, advanced management techniques which are truly competitive in the world today and in the future will be increasingly useful in the developing nations area. Our industrial technology is as advanced as that of any of the larger countries. We benefit in Canada from having many associations with U.S., European and Japanese companies, so we have the benefit of the advanced technology of the world, and know-how to handle it.

The second major point in our brief has to do with the uniqueness of Canada in international trade. As I said, we are very new in the area of developing our industrial capital projects because we have been doing that recently, in the last 20 years. I made that point. We are up to date because we have been building new projects and plants in Canada, so our know-how is in good demand.

We are an industrial country; yet, on the other hand, we are an underdeveloped country. Many of our projects in Canada are comparable to the new projects of the developing world. So we have a unique opportunity as an exporter of these plants from Canada because currently, at home, we are doing the most advanced projects.

The marketplace: in the underdeveloped areas of the world, particularly—we are talking here about resource projects, primarily, pulp and paper and mining and the petroleum exploration field—people are looking for the new thing and in Canada we have that because we have a combination of new projects, development projects, together with advanced management techniques and technology. So we have a unique situation, which is very much in demand.

• 0950

The third thing of course, which has to do with this demand, has to do with the Canadian, who is very welcome as a neutral, if you want. That is not the right word; he is not so much a political animal as some of our major competitors are in this field, so we have an added advantage there. The Canadian is most welcome; we have experienced this, and it is very important to this export business, particularly in the area we are speaking of because we have to put many of our Canadian people on these projects in these areas. Our Canadian citizens are most welcome, we find, which is a great advantage.

Now I will speak to item number 4, so that we all clearly understand what is a capital project. We talk about projects, programs; these are very avant-garde words in our talk today. You may have a fellow designing a new computer and he says he has a project to design a new computer. Well, we would like you to think that a capital project is a project which will produce a product. It requires, first, money, capital expenditures.

[*Translation*]

concurrence, mais d'autre part, nous sommes dotés d'excellentes techniques de gestion nord-américaines avancées et modernes qui sont vraiment concurrentielles dans le monde d'aujourd'hui et qui, à l'avenir, s'avéreront de plus en plus utiles dans les pays en voie de développement. Notre technologie industrielle est aussi perfectionnée que celle des grands pays industrialisés et en outre, le Canada entretient de nombreux rapports avec les sociétés américaines, européennes et japonaises, de sorte que nous possédons la technologie avancée et le savoir-faire qui s'impose.

Notre mémoire insiste en deuxième lieu sur le facteur d'unicité du Canada dans le domaine du commerce international. Comme je l'ai dit, nous sommes novices dans le domaine de la mise au point de projets à grande capitalisation car nous n'avons commencé à le faire qu'au cours des 20 dernières années, ce que j'ai déjà dit. Mais nous sommes tout de même à jour parce que nous avons construit de nouveaux chantiers et usines au Canada de sorte que notre savoir-faire est assez recherché.

Nous vivons dans un pays industriel, mais nous ne sommes pas industrialisés. Plusieurs projets au Canada sont comparables aux nouveaux chantiers du monde en voie de développement. Nous avons donc l'occasion unique d'exporter ces usines parce qu'au pays, nous réalisons des projets très perfectionnés.

Le marché: dans les zones sous-développées du monde, en particulier, nous parlons ici de projets des industries primaires, principalement, des pâtes et papiers et de l'industrie minière et des champs d'exploration pétrolifère, les gens veulent du nouveau. Or, le Canada peut le leur offrir, parce que nous exécutions déjà un mélange de nouveaux projets, de chantiers de développement allié à une technologie et à des méthodes de gestion avancées. Nous nous trouvons donc dans une position unique, fort recherchée.

Le troisième argument qui, bien entendu, a trait à cette demande, porte sur les Canadiens qui, en raison de leur neutralité, si vous voulez, sont très bien vus partout. Le mot neutralité n'est pas exact, mais les Canadiens n'agissent pas autant sur le plan politique que quelques-uns de nos grands concurrents ce qui nous donne ainsi un autre avantage. Les Canadiens sont bien accueillis, phénomène que nous avons d'ailleurs expérimenté. Or ce facteur s'avère très important dans le domaine de l'exportation, en particulier dans le domaine qui nous intéresse, parce que nous devons envoyer plusieurs Canadiens sur ces chantiers. Il est donc très avantageux que les Canadiens soient bien acceptés.

J'aborderai maintenant le quatrième argument afin de nous permettre de bien comprendre ce qu'est un projet de capitalisation. Il s'agit de projets, de programmes, de mots forts d'avant-garde dans notre vocabulaire contemporain. Une personne peut concevoir un nouvel ordinateur et dire qu'elle a comme projet de concevoir un nouvel ordinateur. Et bien, nous aimerions que vous pensiez qu'un projet à grande capitalisation est un projet destiné à la réalisation d'un produit, qui exige dès le départ de grandes dépenses d'immobilisation.

[*Texte*]

There are two basic fields for this. One is the whole field of infrastructure—the social projects: roads, bridges, dams, flood control, and all those things. The second area is the industrial project, and we can just easily split it into two categories. The industrial project will take some raw material and process it to an advanced stage, either to a consumer product or to some intermediate stage.

We consider in our industry that the export of the industrial project, is the area that we think we should concentrate on in the future. The reason for this being—well, I have explained that to some extent—that we do have the advanced technology for industrial projects, which does create a much higher Canadian content in this area of industrial projects. We are supplying a great many man-hours to the fabrication and manufacturing shops of Canada. There are many more man-hours and much more Canadian content in the export of industrial projects than in infrastructure projects. You have a much higher degree of local labour in the building of dams, or the building of roads, which you can visualize very clearly. When you are erecting piping systems, electrical systems, motors, tanks, bins, pumps, compressors—all of those things, there are many more man-hours in those projects that come from Canada. So we think we should all have an awareness of concentrating on the export of industrial projects, capital projects.

In the last two or three years there has been somewhat of a surplus capacity in the manufacturing of the machineries and equipment, that I speak of, in Canada. We are always optimistic in our industry, we look ahead now, we think, to boom times in the next 10 years. We think there will be an increased volume of work in industrial projects in North America itself. This comes from the great changes in the energy areas, the concentration on creating energy projects in Canada and the United States rather than using offshore petroleum products, for example. So we think—and I am not talking about one or two years, I am talking 10 or 15 years—we are going into a fairly busy time in the building of capital industrial projects. There are whole plants in North America that will be refurbished over this period. The new technologies of Japan and of Europe, where new plants have been built in the last 20 years—there will be a great deal of this work in North America. This may create in our companies, and those who are supplying to these projects in North America, a good deal of growth in their capacity which will tend not to encourage them to go into the overseas market. If my crystal ball is correct—we need to understand this because for Canada trade is most important—we should continue to support the export program. If we go through a five or six-year boom and come out of it, we need to continue the export program. It is very important in our industrial strategy in Canada to understand that we need the export program to continue even in boom times of industrial construction at home, because when we come out of that cycle, that is when we need it. As we know, it takes two or three years lead time at least to market in the international business. I want to make that point to your committee.

[*Traduction*]

Il existe donc deux domaines fondamentaux: l'infrastructure ou les projets à vocation sociale: les routes, ponts, digues, barrages et autres, et les projets industriels que nous pouvons facilement répartir en deux catégories. Les projets industriels font appel aux matières premières qu'ils traitent en dernier lieu comme des produits de consommation ou produits intermédiaires.

Nous devrions nous concentrer à l'avenir sur l'exportation de projets industriels parce que, comme je l'ai expliqué précédemment, nous possédons la technologie avancée nécessaire aux projets qui suscitent une plus grande participation canadienne. Nous consacrons bon nombre d'heures-personnes aux ateliers de fabrication et de transformation au Canada. Or, l'exportation de projets industriels représente beaucoup plus d'heures-personnes et un contenu canadien plus élevé que les projets d'infrastructure. La construction de digues ou de routes suppose l'utilisation d'une main-d'œuvre locale plus importante, ce qui se comprend facilement. Par contre, pour mettre au point des systèmes de canalisation et d'électricité des pompes, des compresseurs, des moteurs, des réservoirs, des caissons, et autres choses de ce genre, il faut faire appel à beaucoup plus d'heures-personnes en provenance du Canada. C'est ce qui nous fait croire que nous devrions nous concentrer sciemment sur l'exportation des projets industriels, des projets de capitalisation.

Au cours des deux ou trois dernières années, le Canada a connu un certain excédent au titre de la fabrication des machines et des appareils dont j'ai parlé. Dans notre industrie, nous sommes toujours optimistes, nous regardons vers l'avenir et nous croyons, en ce moment, que la prochaine décennie nous offrira des possibilités d'essor extraordinaire. Nous sommes convaincus qu'il y aura un accroissement du volume des projets industriels en Amérique du Nord même, en raison des grands changements provoqués dans les domaines de l'énergie, la création de projets énergétiques au Canada et aux États-Unis plutôt que de l'utilisation de produits pétroliers en mer, par exemple. C'est pour cette raison que nous croyons, et je ne parle pas d'un an ou deux, mais de dix ou quinze ans, que nous connaîtrons une période assez occupée dans le domaine de la construction de projets industriels de capitalisation. Pendant ces années, des usines entières d'Amérique du Nord seront entièrement rénovées pour répondre aux nouvelles techniques japonaises et européennes importées, qui ont construit de nouvelles usines au cours des vingt dernières années. L'Amérique du Nord devra effectuer une grande partie de ce travail, ce qui peut entraîner une grande possibilité de croissance pour nos sociétés et fournisseurs de ces chantiers en Amérique du Nord, et ce qui les portera à les décourager de s'orienter vers les marchés d'outre-mer. Si ma boule de cristal ne ment pas, il faut bien saisir cette question parce que, pour le Canada, le commerce est une question de la plus haute importance et nous devrions continuer à appuyer le programme d'exportation. Si nous traversons une période d'essor de cinq ou six ans, il faudra poursuivre le programme d'aide aux exportations. Il est très important que dans notre stratégie industrielle nous comprenions la nécessité de ce programme pour continuer même en période d'essor de la construction industrielle au pays, qui nous sera utile à la sortie de ce cycle. Comme nous le savons

[*Text*]

• 0955

I must say that we are not speaking here for the international trade in commodities or international trade in point-to-point selling of industrial goods; we are confining our remarks to this area of export of capital projects. This is one excellent route to bring the smaller Canadian manufacturers into the export business. Here you have the project manager company, the general contractor company, with the combination of the designer, the EPC we call it, the "engineer, procure, construct" company, which takes the lead of these projects and buys in a conventional manner from the conventional shops.

As a forefront fellow he takes the produce of many of our small industrial plants and puts it into the overseas market, whereas these manufacturers do not have the wherewithal, the money left over to market in those areas on their own account.

Item number 6, in summary, is what to do, the recommendations. We have recommended in the past, and with this opportunity will continue to recommend that we should have, in Canada, a specific body, a specific agency which will involve itself in this opportunity for the export of capital projects.

We think the national trading corporation per se, as we might visualize it—and of course we know it has no form as yet in the minds of the people who are visualizing it—we think in the export business you need to be specific. We think for export Canada would be much better off with specific detailed agencies to deal with rather than the generalist concept.

If you want me to make a statement about management, if you get the generalist concept, you end up having 16 departments and the manager of the generalist concept is busy administering to his 16 departments, and you go and talk to them and you find that the man who knows is third or fourth level down the line. Now that is a very broad management principle. We consider that to help each of us in our different areas, we should have specific companies that will take a task on for export. We will talk to the top man in our particular area of interest, rather than the generalist, the fellow who is a manager of a whole lot of things. That is what we are saying here, probably in more polite language, but that is the message we would hope to put forward to this committee in connection with the over-all generalist trading corporation concept.

• 1000

Our recommendation is to continue the striving for an agency or group—I do not know what the right word is; I know "agency" is not the right word—some form of entity that will deal with the specifics of the export of capital projects.

This entity would deal with three things: those companies that are exporting project management engineering or technical design capabilities; those companies that are dealing with the export of capital machinery and equipment which comprise

[*Translation*]

tous, il faut au moins deux ou trois années pour mettre un produit sur le marché international. Je veux que cette question soit claire.

Nous ne parlons pas ici du commerce international des produits ou du commerce international de vente de produits industriels, mais nous limitons nos commentaires au secteur d'exportation de projets de capitalisation, ce qui constitue un excellent moyen d'amener les petits fabricants canadiens à exporter. Prenons le cas de la société de gérance d'un chantier: l'entrepreneur général, allié au concepteur, la société GAC comme nous l'appellons, génie, approvisionnement et construction, qui dirige ces projets et achète normalement les produits auprès d'usines connues.

En raison de sa position, cette personne se procure des produits auprès de nos petites usines et les met sur le marché international, où ces manufacturiers n'ont pas les moyens et le personnel pour mettre leurs produits en marché.

La question numéro 6 du mémoire porte, en résumé, sur les solutions à préconiser et les recommandations à formuler. Nous avons préconisé par le passé, et profitons de l'occasion pour réitérer cette position, que le Canada devrait se doter d'un organe spécifique, une espèce d'organisme qui s'intéressera à l'exportation de projets de capitalisation.

A notre avis, la société nationale de commerce elle-même, tel que nous pourrions l'imaginer, et bien entendu, nous savons qu'elle ne présente aucune consistance dans l'esprit des gens qui se l'imaginent, mais dans le domaine de l'exportation, il faut être précis. Dans le domaine de l'exportation, le Canada aurait grandement avantage à se doter d'organismes précis plutôt que d'adopter un concept généraliste.

Si vous me permettez une opinion en matière de gestion, en adoptant la théorie généraliste, vous aboutissez à la création de 16 services. Le directeur est donc occupé à administrer ces 16 services et vous constatez bientôt que la personne qui connaît vraiment la situation se trouve au troisième ou quatrième rang au-dessous du directeur. Il s'agit d'un principe de gestion très vaste, mais nous estimons que pour nous aider dans nos différents secteurs de compétence, il faudrait instituer diverses sociétés qui s'intéresseraient à l'exportation. Nous nous adresserons alors à la personne compétente dans notre domaine plutôt qu'au généraliste, directeur de plusieurs services. C'est l'argument que nous défendons, en des termes plus polis peut-être, mais c'est le message que nous aimerions communiquer au Comité au sujet de ce concept global de société commerciale généraliste.

Nous recommandons donc de continuer de demander un organisme ou un groupe, je ne sais pas quel mot il faudrait employer, mais il est certain que le mot organisme est erroné, un certain organe qui s'intéressera aux détails de l'exportation des projets de capitalisation.

Cet organisme s'intéresserait à trois choses: aux sociétés qui exportent des compétences dans le domaine de la gestion, du génie ou de la conception technique des projets, aux sociétés qui exportent l'équipement et l'outillage d'une partie du projet

[*Texte*]

part of this project; and those who are in the construction field. I think this would help Canada to create more of these companies that under one roof have these three elements. Our competition in the international market, undoubtedly, in most areas will be a company that has these three elements under its own roof.

In item number 5 we talk briefly about the market in the foreseeable future. Here we reiterate of course the recommendations of prior years with the IT&C in connection with a concept of the Overseas Project Corporation—that is maybe four or five years ago; the more recent Canadian Commercial Corporation has planned to be devoted to this objective; the joint committee which I referred to earlier; the Hatch report, which makes somewhat similar recommendations, and some of the Industrial Strategy Reports of a year or a year and a half ago, before the government changed.

The nineteen eighties and nineties, we think, in this market will be different. We should not have a concept of this market based on the last 20 years; we think this market in the future will be quite different. We consider that trade in the area of international projects will increase tremendously. Canada, with our expertise, should have a decent share of that market if we can get organized and have a focal point to do it with.

We think in the next decade there will be continued advances in technology generated in North America because of a bigger demand, which we can put to use in exporting.

We think we should continue to expand the program of reimbursement for marketing. This should not flag, even though the industry may be working at a higher level. We should continue the marketing effort so that we are ready when we get . . .

The construction industry, of course, is a boom or bust business. I guess everybody knows that. You have four or five good years and then you have four of five poor years. It is just that everybody wants to build at the same time for some reason or another, when the market is good. The export business can help the health of our industry by helping us in times of decline by putting our people to work in the overseas market.

We think there is a great area of work to be done in tax relief, tax postponement and incentive programs in tax for those people who are engaged in the export of capital projects.

The whole tax regime, we think should be somewhat different from the domestic tax regime. We find the other competitive countries of the world in these areas are creating different tax regimes from their domestic regime to create incentives and to avoid some of the higher risk areas that are involved in international projects. It is a higher risk area so, therefore, the tax situation . . . Many, many briefs have been submitted in this area by CCA and our sister organizations. On page 9 we refer to these all in one statement. These are expanded in many, many sheets of paper in much detail—things that may

[*Traduction*]

et les entreprises de construction. Je crois qu'en regroupant ces trois éléments sous un même toit, on aiderait le Canada à créer plus de sociétés du genre. De toute évidence, notre concurrence sur le marché international dans ces secteurs s'exercera grâce à une société qui regourpera ces trois éléments.

Comme 5e sujet, le mémoire aborde brièvement le marché dans un avenir rapproché. Bien entendu, nous réitérons les recommandations des années antérieures formulées au ministère de l'Industrie et du Commerce en rapport avec le concept de la Corporation des projets d'outre-mer, il y a peut-être quatre ou cinq ans, à la société plus récente, qui s'est proposée de se consacrer à cet objectif la Corporation commerciale canadienne, au Comité conjoint dont j'ai parlé précédemment, au rapport Hatch, qui propose des recommandations quelque peu analogues et sous quelques aspects, à une partie des Rapports de stratégie industrielle d'il y un an ou un an et demi, avant le changement de gouvernement.

Les décennies '80 et '90 s'annoncent à notre avis différentes. Il ne faudrait pas fonder notre concept du marché sur celui des vingt dernières années car à notre avis, nous sommes convaincus que l'avenir de ce marché sera fort différent. Dans le domaine des projets internationaux, le commerce s'accroîtra énormément. En raison de son expertise, le Canada devrait avoir une part décente de ce marché si nous réussissons à nous organiser et à nous doter d'un organe central pour y arriver.

La prochaine décennie connaîtra l'avènement de progrès technologiques en provenance de l'Amérique du Nord, suite à une plus grande demande qui peut être axée sur l'exportation.

Nous devrions continuer à élargir le programme de remboursement à des fins de commercialisation. Il ne devrait pas connaître de retardement, même si l'industrie œuvre à un niveau plus élevé. Nous devrions continuer notre effort de mise en marché afin d'être prêts lorsque . . .

L'industrie de la construction est, bien entendu, une industrie cyclique, ce que tout le monde sait, je crois. Nous connaissons quatre ou cinq bonnes années et ensuite quatre ou cinq années mauvaises. C'est que tout le monde veut construire en même temps pour une raison ou pour une autre, quand le marché est bon. L'industrie de l'exportation peut donc nous aider en période de déclin, en envoyant les gens travaille outremer.

En outre, nous sommes d'avis qu'il y aurait beaucoup à faire dans le domaine fiscal, sous forme de programmes d'allègements fiscaux, de retard d'impôts et de stimulants fiscaux, à l'intention de ceux qui s'intéressent à l'exportation de projets de capitalisation.

Le régime fiscal, à notre avis, devrait différer quelque peu du régime fiscal national. Nous constatons que les autres pays concurrentiels adoptent, dans ces secteurs, des régimes fiscaux différents de leur régime intérieur afin de stimler et d'éviter certains secteurs à risque élevé sous-jacents aux projets internationaux. Comme ce secteur présente plus de dangers, l'impôt . . . L'Association et ses filiales ont d'ailleurs soumis de nombreux mémoires à cet effet. A la page 9, nous y faisons allusion en une seule phase. Ces propos sont ensuite élaborés plus en détail sur plusieurs feuilles—les solutions possibles en

[*Text*]

be done in connection with the tax programs for the international market

• 1005

There is a much simpler solution, we think, than the solution of direct subsidy for these kinds of things. We think the subsidy or the cost expense should be confined to the area of marketing and sales. We think the tax incentive regime should be a primary tool for incentives to have our companies go overseas in this area.

Also, to this committee and I know you have had many submissions here from small and large companies and I am saying this probably for myself as much as anything, CCA represents, as Brice said, 10,000 different enterprises. Many of these are very small and many of them are very large.

The last thing I say is that in the export business, we need to recognize that the large well-financed organizations are most effective in the starting area. There is nothing like having a small company severely burned going into the export market. You should think about this very much in your submissions. If you have a lot of small companies that get out there without the strength and stability and expertise—a big company can afford to hire some fellow who has the kind of expertise you need for this market. We should not look at the export program simply as a device to help the small companies. The big companies are the ones that will start the ball rolling and the smaller organizations will follow in behind.

That is the last part of my message. We would be happy to talk with you about some of these points and answer questions, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. I would like to thank you very much, Mr. Balfour, for your very well structured brief and for the optimistic view on this export market, specifically on the capital project. I think the members of the committee will want to ask questions. Madame Suzanne Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président.

Comme vous venez si bien de le dire, je pense que l'exposé de notre témoin a été très intéressant, et spécialement les prévisions qu'il a faites pour la décennie à venir.

Je pense que c'est très encourageant de voir cela au moins dans ce secteur de la construction, grâce, comme notre témoin l'a dit, à la haute technologie et grâce également au travail de qualité que peut produire le Canada tant du côté des services que du côté des ressources, des produits manufacturés et le reste.

J'aimerais demander à notre témoin d'élaborer un peu sur cette affirmation, disons très optimiste pour les années à venir, qu'il fait quand il dit que les Canadiens, en général, reçoivent un très bon accueil à l'étranger, et que c'est un atout important.

Personnellement, je le pense, mais j'aimerais qu'il élabore un peu, s'il pouvait nous donner un exemple dans le passé, un cas où il y aurait peut-être eu beaucoup de compétition au niveau d'un projet majeur et où la bonne réputation des Canadiens est entrée en ligne de compte pour le choix de la firme?

[*Translation*]

rapport avec les programmes fiscaux pour le marché international.

Il existe toutefois une solution beaucoup plus simple, à notre avis, que la subvention directe des projets. L'octroi ou les frais devraient se limiter au secteur de la commercialisation et des ventes alors que le stimulant fiscal devrait constituer le principal instrument destiné à encourager nos sociétés à aller outremer.

En outre, pour la gouverne du Comité, et je sais que vous avez reçu bon nombre de mémoires de petites et grandes entreprises, mais je le dis peut-être pour moi comme toute autre chose, l'Association représente, comme Brice le disait, 10,000 entreprises différentes, grandes et petites.

En dernier lieu, dans le domaine de l'exportation, il faut reconnaître que les grandes organisations bien financées sont très efficaces au départ. Il n'y a rien de pire qu'une petite société gravement endommagée qui se lance sur le marché de l'exportation. Si plusieurs petites entreprises s'y lancent sans posséder la force, la stabilité et le savoir-faire . . . une grande entreprise peut se permettre d'engager une personne qui possède le genre des connaissances requises pour ce marché. Nous ne devrions pas envisager le programme d'exportation uniquement comme un moyen destiné à aider les petites entreprises. Les grandes sociétés sont celles qui donnent l'élan, les petites entreprises suivent.

Voilà la dernière partie de mon message. Nous sommes prêts à répondre à vos questions et à vous entretenir de certains aspects soulevés, monsieur le président.

Le vice-président: Merci. J'aimerais vous remercier, monsieur Balfour, pour le mémoire fort bien organisé que vous avez présenté ainsi que pour votre opinion optimiste du marché de l'exportation, en particulier du projet de capitalisation. Je crois que les membres du comité aimeront poser des questions. Mme Susanne Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

As you just said so, I think that our witness's explanations are very interesting, particularly the previsions he makes for the next decade.

It is very encouraging to see, at least in the construction field, as our witness just said, that due to a high technology and also to its work of excellency, Canada can produce services as well as resources, manufactured products and so on.

I would like to ask our witness to elaborate on this optimistic part of his assertion, for the next years to come, shall I say, that in general Canadians are welcome everywhere, and that it is an important advantage.

Personally, I also do think so, but I would like him to give us an example from the past, where there could have been a great competition on an important project and where Canada's good reputation was actually taken into account in the last step?

[*Texte*]

• 1010

The Vice-Chairman: Mr. Balfour.

Mr. Balfour: Well, it is difficult for me to be specific in connection with one particular project but I can cite a few instances. In our business, which is a very competitive industry, the first stage of the promotion is to be recognized, to be qualified. If we are going to market and I will just put this in quotes "a copper refinery" in the world, we find there is an opportunity to build one in South America, one in the Phillipines, for example, and I will quote that example. Of all the countries of the world to market this you may have three or four. The British have done a lot of work in copper refining; the Japanese have very advanced technology; the United States, of course, and perhaps the Germans. When, as a Canadian organization, we go to these areas, we find, because we are Canadians, that we have a very fine opportunity to qualify easily and quickly. We get a good many points because we are Canadians and we have a compatibility with these semi-developed areas where these plants will go. So in the first hurdle, the hurdle of qualification to get to the point of presenting your specific proposal, the Canadians have an advantage in that sense. Now, mind you, when you come down to the line of to the final proposal, wherein cost and technology are comparable, then we have to fight it out without that political or social international advantage. It may help you to some extent because those people in that country may prefer to work with Canadians rather than Japanese, for example. I do not say anything, you know, about the Japanese; their technology is good, but there could be some preference by the individuals of the team advising the government or the company or whatever, to have Canadians on their job and in their country. It is worth a few points; there is no question. I think of projects that I can count in our own company and others that I know; these points have been very valuable to tip the scale, when the technologies and the price have been fairly equal. I look forward to having more wins—more "awards" is the right word—because of that tipping of the scales when all things are equal.

Le vice-président: Madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci. Une deuxième et dernière question, monsieur le président. J'ai été également très heureuse d'entendre notre témoin nous affirmer que les 10,000 entrepreneurs différents qui font partie de l'Association aident les petites et moyennes entreprises ou certaines de ces entreprises à augmenter leurs exportations.

J'aimerais que notre témoin nous dise s'il y a certains produits ou un secteur particulier où il serait rentable, selon lui, d'aider certains manufacturiers ou certaines industries à augmenter leur production en fournissant au niveau de leur Association certains matériaux ou certains services.

Mr. Balfour: Well, the sector that I speak of has to do with the manufacturing of capital machinery and equipment. These are the pieces of equipment that are parts of the completed processing plant. The major field, of course, is in the area of iron steel working; that is what we call platework: fabricating

[*Traduction*]

Le vice-président: Monsieur Balfour.

M. Balfour: Eh bien, il est difficile de donner des exemples précis sous ce rapport, mais je puis vous en citer quelques-uns. Dans notre secteur très concurrentiel, il faut reconnaître que la première étape de la promotion vise à être reconnu, à se qualifier. Si vous vous lancez dans un marché et, prenons l'exemple d'une usine d'affinage du cuivre, nous voyons des possibilités de construction en Amérique du Sud et aux Philippines. Or il se peut que trois ou quatre pays puissent entrer en concurrence. Les Anglais ont beaucoup travaillé dans ce domaine, les Japonais possèdent une technologie très avancée, les États-Unis bien entendu et peut-être les Allemands. Si une entreprise canadienne s'attaque à ce marché, nous remarquons que, du fait que nous sommes Canadiens, nous avons de très bonnes chances de nous qualifier facilement et rapidement. Nous obtenons de nombreux points du fait que nous sommes Canadiens et que nous avons une certaine compatibilité avec ces secteurs semi-développés auxquels ces usines sont destinées. De sorte que lors de la première étape, celle de la qualification permettant d'obtenir les points nécessaires pour soumettre le projet, les Canadiens possèdent un avantage en ce sens. Mais, lorsqu'il s'agit de l'analyse de la proposition finale, où l'on compare les frais et la technologie, il faut alors se battre sans compter sur cet avantage international politique ou social. Cela peut vous aider dans une certaine mesure parce que les gens de ces pays peuvent préférer travailler avec des Canadiens plutôt qu'avec des Japonais, par exemple. Je ne passe pas de commentaires sur les Japonais, ils possèdent une bonne technologie, mais les gens peuvent préférer les membres de l'équipe conseil du gouvernement ou de la société ou autre ou préférer travailler avec des Canadiens à leurs projets et dans leur pays. On obtient ainsi quelques points, il n'y a pas de doute. Je pense à certains projets sur lesquels votre entreprise peut compter et à d'autres que je connais; ces points nous ont été très précieux pour faire pencher la balance en cas de quasi-égalité du prix et de la technologie. J'espère que nous gagnerons plus souvent, que nous nous verrons attibuer plus de marchés, ce qui est le mot exact, en raison de ce léger avantage, en cas d'égalité sous tout autre rapport.

The Vice-Chairman: Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you. My second and last question, Mr. Chairman. I was also very happy to hear from our witness that the Association represents 10,000 different contractors who, through their participation to the Association, help the small and intermediate companies or certain parts of these companies to increase their exportations.

I would like that our witness tell us if, for certain products or in specific fields, it would be profitable, in his opinion, to help some manufacturers or industries to increase their production by offering certain materials or services through their Association.

M. Balfour: Le secteur auquel je fais allusion est celui de la fabrication de l'équipement et de l'outillage de capitalisation. Il s'agit des pièces d'équipement qui font partie de l'usine de transformation terminée, surtout, bien entendu, dans le domaine de l'aciérie, ce que nous appelons le laminoir, la

[*Text*]

vessels, tanks, heat exchangers, coils, distillation towers from steel products, from platework products. Of course, as you all are aware, our steel product industry, from the ore in the ground through the fabrication, is entirely Canadian owned and Canadian operated. It is my personal view—I had not thought about that too much—but certainly the steel fabrication is an area that we should give good consideration to in this export business.

• 1015

The second area is machine products, things like pumps and compressors—heavy machinery. These involve higher capital cost per pound. There are more man-hours, if you want, per pound or per dollar of value in machine products than in the first category I mentioned. This is much more an international industry. Many of those companies that are making machine products are international companies. I should not quote any names but many of them are making machine equipment in many plants in many countries of the world and part of that industry is in Canada. Because it is so particular in itself—there are not too many companies in the whole world that make air compressors, for example, and they operate their plants in Italy, in Germany, in the United States and in Canada—because it is a highly designed, continually evolving product, you will not find in any country, certainly of our capacity, many of those companies that are truly national companies, so I think the major thing as a Canadian is in the steel fabrication business rather than the machine equipment business. Those are the types of companies I speak of.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président.

Le vice-président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Je crois comprendre, monsieur Balfour, que vous avez eu l'occasion déjà de présenter au gouvernement vos vues sur l'opportunité de mettre en place ou de créer de toutes pièces une super-organisation qui, intégrée à tous les niveaux de la réalisation de ces projets clé en main, permettrait aux Canadiens d'avoir une présence plus grande que celle que nous avons maintenant sur le marché international des projets à haute capitalisation. Est-ce que c'est exact?

Mr. Balfour: Yes, certainly, over the last five years, probably, there have been a number of submissions made on this subject. I have documented some of them in this report. The thesis of these submissions has been that this organization would be a focal point for this industry. Today there is very little focal point for this opportunity, I should call it, for the export of capital projects. We think we need this focal point. We think it should be done, of course, and designed—when I say designed, I mean the structure of the thing—with the industry and this is what we have talked about many times. We think with the industry, and this is done, of course, through the associations representing the industry rather than individual companies, we could create a structure that would help to assist very much in this area.

[*Translation*]

fabrication de navires, de chars armés, d'échangeurs thermiques, de bobines et de tours de distillation pour les produits de l'acier, à partir des produits du laminoir. Certes, comme vous le savez tous, notre aciérie, du minérai sous terre jusqu'à la fabrication de l'acier, appartient entièrement à des Canadiens et est exploitée par des Canadiens. C'est une opinion personnelle, je ne m'y suis pas beaucoup attardé, mais la fabrication de l'acier est un secteur auquel nous devrions beaucoup nous intéresser dans ce domaine de l'exportation.

Le second secteur d'intérêt serait les machines, comme les pompes et compresseurs, et l'outillage lourd, qui exigent l'engagement de frais élevés au poids. Cela représente plus d'heures-personnes, si vous voulez, par livre ou en fonction de la valeur monétaire des machines que dans la première catégorie mentionnée. Il s'agit plus d'une industrie internationale. D'ailleurs, bon nombre de sociétés qui fabriquent des machines sont des sociétés internationales. Sans citer de noms, bon nombre d'entre elles font des pièces dans bon nombre d'usines, dans bon nombre de pays et une partie de cette industrie se trouve au Canada. En raison de sa spécificité, il n'existe pas trop de sociétés dans le monde qui fabriquent des compresseurs à air, par exemple, et elles ont leurs usines en Italie, en Allemagne, aux États-Unis et au Canada, parce qu'il s'agit de produits dont la conception évolue constamment. Vous ne trouverez dans aucun pays, beaucoup de sociétés de notre taille qui soient vraiment nationales. Je crois beaucoup que le Canada doive s'orienter vers la fabrication de l'acier plutôt que de l'équipement. C'est le genre de société à laquelle je faisais allusion.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

I take it, Mr. Balfour, that you already had the opportunity to submit your views to the government on the opportunity of developing, implementing or creating a superstructure integrated at all levels of realization of these turnkey projects, that would allow Canadians to have a better participation than actually to the international market of capital projects. Is it right?

M. Balfour: Oui, en effet. Au cours des cinq dernières années, sûrement, nous avons présenté un certain nombre de mémoires sur le sujet, auxquels j'ai d'ailleurs fait allusion dans ce rapport. Ces mémoires insistaient tous sur le fait que cet organisme devrait constituer le pivot de l'industrie. Aujourd'hui, il y a très peu de place pour, pourrais-je dire, l'exportation de projets à haute capitalisation. Or nous estimons que nous avons besoin de cet organisme. A notre avis, il devrait être créé et être bien conçu, j'entends par là sa structure même, en collaboration avec l'industrie, et c'est ce dont nous avons parlé à plusieurs reprises. Nous demandons que cela soit fait avec le concours de l'industrie, bien entendu, par le biais des associations qui représentent l'industrie plutôt que par ces industries prises séparément. Nous créerions ainsi une struc-

[*Texte*]

At present you need to talk to very many government agencies and departments because the capital project is a summation of so many different things. We deal with EDC; we deal in the early stages, in the sense of discovering opportunities, with CIDA's industrial program; we deal with the taxation people; we deal with the Department of Industry, Trade and Commerce people, the commercial attachments in various areas in their office of projects; we deal with CCC, the Canadian Commercial Corporation. There are many areas of dealing and out idea has been that we need a focal point for this and this would help us.

M. Lachance: Est-ce que ces contacts suivis que vous avez eus avec les différents services gouvernementaux qui se préoccupent d'aider directement ou indirectement les entreprises canadiennes sur le marché d'exportation ont fait l'objet de rapports formels de la part de votre association? Est-ce qu'il s'agissait plutôt simplement de recommandations informelles à l'occasion de rencontres périodiques sur l'état de votre industrie à un moment donné de votre développement?

Mr. Balfour: No, I think if I recount the history, and I do not know if I can find it quickly in here. We summarize it on page 7. Sometimes we work with the Department of Trade and Commerce in connection with the concept of the Overseas Project Corporation; that was probably four or five years ago. We worked together with the CCC on a plan which originated, I think, again in Industry, Trade and Commerce. This joint committee made submissions in connection with the planned role of the CCC in this area. the industrial Strategy Reports, and these are in the record, for the construction sector again recommended in this area. The Hatch Report, which is the most recent contains specific recommendations in this area. There is a section on the export of capital projects in the Hatch report.

M. Lachance: Y a-t-il eu des soumissions ou des mémoires qui touchaient précisément la mise en place d'une superstructure mixte, gouvernementale et privée, pour la mise en œuvre des projets de capitalisation? Est-ce que cela a plutôt été simplement une participation de différents groupes de travail qui ont été mis en place dans le passé, qu'il s'agisse de groupes sectoriels sur la stratégie industrielle ou de comités conjoints de l'Association des exportateurs canadiens et de l'Association des constructeurs canadiens, etc.?

Mr. Balfour: I would say that these recommendations have been sufficiently specific to start something to happen, if I can answer in that way. They are not specific in the sense that they outline the complete structure in every bit of procedure having to do with it, but certainly specific enough to have a formative start, with the industry to flesh out the details.

M. Lachance: Auriez-vous par hasard, dans vos archives et, au besoin, serait-il possible d'en fournir copie au comité, des exemplaires de ces différents mémoires et soumissions plus ou moins formels que vous auriez pu faire par le biais de votre

[*Traduction*]

ture qui permettrait d'aider considérablement dans ce domaine.

En ce moment, il faut parler à plusieurs organismes gouvernementaux et ministères parce qu'un projet de capitalisation, c'est le résumé de tant de facteurs différents. Nous faisons affaires avec la CED, et aux premières étapes de recherche des possibilités du marché, avec le programme industriel de l'ACDI, avec les employés de l'Impôt, avec le ministère de l'Industrie et du Commerce, les bureaux commerciaux dans diverses régions, leurs bureaux de projets, avec la CCC, Corporation commerciale canadienne. Nous nous adressons à bon nombre de secteurs et nous sommes convaincus qu'il faut créer un centre à cet effet, ce qui nous aiderait.

Mr. Lachance: Following the constant contacts that you had with the different governmental services interested in helping, directly or indirectly, the canadian companies, in the export market did your association submit formal reports or were there simply informal recommendations submitted during regular meetings on the situation of your industry at a certain stage of your development?

M. Balfour: Non, je crois si je me rappelle bien et je sais pas si je peux le retrouver rapidement ici, nous avons résumé cette situation à la page 7. Parfois, nous collaborons avec le ministère de l'Industrie et du Commerce pour ce qui est du concept de la Corporation des projets d'outre-mer, il y a quatre ou cinq ans. Nous avons collaboré également avec la CCC à un programme lancé également par le ministère de l'Industrie et du Commerce, je crois. Ce comité conjoint vise à présenter des mémoires sur le rôle projeté de la CCC dans ce domaine. Les Rapports de stratégie industrielle, qui se trouvent dans les archives du secteur de la construction, ont fait l'objet de recommandations dans ce domaine. Le Rapport Hatch, le plus récent, contenait des recommandations précises dans ce domaine. Un chapitre du rapport porte d'ailleurs sur l'exportation des projets de capitalisation.

Mr. Lachance: Were submissions or briefs made precisely on the implementation of a joint public and private structure for the development of capital projects or was it due simply to the participation of different study groups implemented in the past, be it sectorial groups on the industrial strategy or Canadian Export Association or Canadian Construction Association Joint Committees and so on?

M. Balfour: Je dois dire que ces recommandations ont été suffisamment précises pour donner lieu à des initiatives, si vous me permettez l'expression. Elles ne donnent pas une description détaillée de l'ensemble de la structure pour tous les aspects qui s'y rattachent, mais elles sont suffisamment précises pour permettre la participation de l'industrie à la définition des détails y afférentes.

Mr. Lachance: By any chance, did you keep records of these different briefs and submissions more or less formal, and if possible, could you give copy to the Committee of reports that you could have submitted, when participating to these different bodies or joint committees that were created in the past?

[*Text*]

participation à ces différents organismes ou comités conjoints qui ont été créés dans le passé?

Mr. Balfour: Of course I think we can organize to do that. You may have them as attachments to some of your other briefs, but we can certainly submit this particular list we have on page 7. That can be done fairly quickly for you, sir.

Mr. Cruikshank: I would also like to add, Mr. Lachance, that we have had informal meetings with organizations such as the Export Development Corporation on their Contract Surety Program and things of this nature, as an ongoing routine, if you like.

The Vice-Chairman: Will you please send it to the Clerk of the Committee, Mr. Stewart.

M. Lachance: Je vous pose ces questions, monsieur le président, vous en conviendrez avec moi, parce que plusieurs des témoins qui vous ont précédé, monsieur Balfour, surtout dans le domaine du génie-conseil et des organisations coordonnatrices, les packaging organizations, . . . Comment pourrait-on le dire en français? Contracteur principal, si vous voulez. Ils sont venus devant ce comité pour nous faire part de l'état de leur industrie et des mesures à prendre, par le gouvernement ou par l'entreprise privée, pour favoriser une augmentation des exportations canadiennes, surtout dans le domaine manufacturier.

• 1025

Une des réserves qui semblait faire l'unanimité, et qu'on retrouve d'ailleurs en filigrane de votre mémoire, touchait le manque de capacité en volume, matériel et en financement des entreprises de construction canadiennes pour pouvoir mettre en œuvre ou construire ces projets sur lesquels nous soumissionnons à l'étranger.

Puisque votre industrie a fait des recommandations, ce serait utile, pour le comité, d'évaluer en quoi votre industrie elle-même suggère certaines mesures pour pallier à ces déficiences qui ont été identifiées dans le passé.

Prenant pour acquis que ces déficiences peuvent être corrigées, il n'y a aucun doute qu'il sera alors plus facile d'intégrer nos soumissions à tous les niveaux du développement et de la réalisation de ces projets.

Je voudrais dire, en aparté, que votre rapport rencontre plusieurs des préoccupations que les membres de ce comité, dont moi-même, avons pu développer au cours des six dernières semaines de rencontres publiques, surtout au niveau des projets à haute capitalisation.

Il semblerait que cette intégration que vous souhaitez ne soit pas nécessairement désirée par d'autres éléments constitutifs de ces éventuelles organisations intégrées. Je me réfère en particulier aux manufacturiers canadiens et au secteur du génie-conseil. Par exemple, une firme de génie-conseil qui est active dans le domaine du marché international des projets à haute capitalisation nous indiquait tout récemment, c'était cette semaine, qu'elle ne voyait pas de nécessité, pour le

[*Translation*]

M. Balfour: Certainement, je crois que nous pouvons accéder à votre requête. Certains figurent en annexe comme pour certains de vos autres mémoires qui ont été présentés, mais nous pouvons certainement vous présenter la liste qui figure à l page 7. Cela peut se faire assez rapidement d'ailleurs, monsieur.

M. Cruikshank: J'aimerais également ajouter, M. Lachance, que nous avons eu des rencontres officieuses avec des organismes, comme la Société pour l'expansion des exportations, à propos de leur programme de sécurité des marchés et autres choses du genre, d'une manière soutenue, si vous le désirez.

Le vice-président: Pourriez-vous les faire parvenir au greffier du Comité, M. Stewart?

Mr. Lachance: I am asking these questions, Mr. Chairman, and you will agree with me because many witnesses that came before you Mr. Balfour, specially in the field of counselling engineering, coordination organizations and packaging organisations came to tell us about the situation of their industry and about the steps the government or the private entreprise should take to encourage an increase of canadian export, mainly in the manufacturing sector?

One of the reserves that seemed unanimous, and that we find in all your briefs, is the lack of volume, material and financing for the canadian construction companies to implement or build these projects for which we bid in other countries.

As your industry already made recommendations, it would be useful for the committee to see what action your industry suggests to respond to those anomalities that were identified in the past.

Taken for granted that these lacks can be corrected, there is no doubt that it will then be easy to integrate our recommendations to all the levels of development and implementation of these projects.

I would like to say aside that your report meets many of the concerns of the members of this Committee, like myself, have been developping during the last six years of public meetings, specially at the level of capital projects.

It would seem that this integration would not necessarily be desired by other constitutional elements of these eventual integrated organizations. I am referring in particular to the canadian manufacturers and to sectors of counselling engineering. For example, a counselling ingeneering firm active in the international market of capital projects told us recently, last week in fact, that it saw no necessity for the government to create a superstructure like the one your propose.

[*Texte*]

gouvernement, d'initier la création d'une superstructure comme celle que vous souhaitez.

Je vais alors poser la question suivante. J'avais votre mémoire mais, celui-ci n'ayant malheureusement pas été déposé, je ne pouvais pas m'y référer en toute justice pour vous. Mais votre mémoire spécifie, à la page 4,

> we need a specific and singular government vehicle to deal with the Export of Capital Projects to respond to the needs of the Construction Industry.

L'organisation en question de génie-conseil, qui compte en ses rangs, parmi ses firmes associées, puisqu'il s'agit d'un conglomérat, une compagnie de construction, m'indiquait qu'elle avait participé à la rédaction et à la mise en place des recommandations que vous nous soumettez aujourd'hui au nom de l'Association canadienne de la construction.

Je voudrais savoir dans quelle mesure le mémoire que vous nous présentez aujourd'hui a été soumis aux 10,000 membres de votre organisation pour approbation et pour commentaires?

The Vice-Chairman: Mr. Balfour.

Mr. Balfour: Well, I must say, I am just a little confused, you know, about what the question is.

Mr. Lachance: I am projecting aloud. I am saying that, on the one hand, it seems that you favour such a superstructure and I think you do through the submission that you made today. On the other hand it seems that it may be that other sectors in the industry and in this field of export of capital projects will not feel the same necessity. On the other hand, those other sectors, manufacturing sectors, but mostly consulting sectors, have raised with us the fact that the construction capability was not there in Canada to tackle those projects abroad and that they were trying, through their own ranks, to put together such a capacity.

Mr. Balfour: Yes.

Mr. Lachance: So, there seems to be either some sort of a discrepancy or a lack of real communication or co-ordination between the two. This is epitomized by the fact that one of those consultant sectors that came before us has within its ranks a construction company that is a member of your organization. Unfortunately I could not raise your report with them because it was not yet official, but they certainly did not endorse the fact that there should be a superstructure that would put together all those elements that you think are necessary to tackle the project.

• 1030

Mr. Balfour: Well I think there is a wrong perception here as I am hearing it. We are not recommending here that we want a superstructure. That is one thing the CCA is not recommending and never has recommended. We do not want the government in the business of doing our business. We are very private-oriented, private organization oriented. CCA is probably one of the associations of any who stood on this issue over many years. You have certainly heard Henrie de Puyjalon speak in this area over many, many years. I do not want to leave the perception here that this is what we are saying. We

[*Traduction*]

Let me ask you this question. In your brief, which unfortunately was not yet submissed and I could not make reference to it in all justice, states on page 4:

> «Il nous faut un véhicule gouvernemental spécifique et unique pour les exportations des projets à haute capitalisation afin de répondre aux besoins de l'industrie de la construction»

this organization of counselling-engineering, that comprises, among other associate firms, as it is a conglomerate, a construction company, indicated that it participated to the writing and organization of the recommendations that you are submitting today in the name of the Canadian Construction Association.

I would like to know in what extend the brief that you are submitting today was submitted to the approval and comments of your 10,000 members.

Le vice-président: Monsieur Balfour:

M. Balfour: Et bien, je dois dire que je suis un peu confus sur le sens de la question.

M. Lachance: Je fais des projections. Je dis que d'une part, il semble que vous favorisez une superstructure dans le mémoire que vous présentez aujourd'hui alors que d'autre part, il semble que d'autres secteurs de l'industrie et du même domaine de l'exportation de projets à haute capitalisation, n'en voient pas la même nécessité. D'autre part, ces autres secteurs de fabrication, surtout de consultation, nous ont souligné le fait que l'industrie de la construction au Canada ne pouvait pas encore répondre à ces projets étrangers, mais qu'elle est en train de créer une telle compétence dans ses propres rangs.

M. Balfour: Oui.

M. Lachance: Ainsi, il semble exister une sorte d'écart ou de manque de communication ou de coordination entre les deux, ce qui semble accentué par le témoignage d'un de ces secteurs de conseils qui compte dans ses rangs une entreprise de construction membre de votre organisation. Malheureusement, je ne pouvais pas leur faire part de votre rapport parce qu'il n'était pas encore officiel, mais ils n'endossaient pas l'idée d'une superstructure qui réunirait tous ces éléments et qui vous semble indispensable pour obtenir le projet.

M. Balfour: Je pense qu'il y a une certaine confusion, d'après les divers propos tenus. Nous ne recommandons pas une superstructure. L'ACC ne l'a jamais recommandé et ne le recommandera pas. Nous ne voulons pas que le gouvernement s'immisce dans nos affaires. Nous sommes entièrement axés sur l'entreprise privée. L'ACC est probablement l'une des rares associations qui défende cette position depuis des années. Vous avez sûrement entendu Henrie de Puyjalon parler à ce propos pendant de nombreuses années. Je ne voudrais pas laisser l'impression que c'est ce que nous disons. Nous affir-

[*Text*]

do not want the government to do these things. Our thought very simply is that we think the government should have a focal point for itself and its services so it could properly listen to us. That is not a super-organization in that sense but it is a focal point which is sorely needed rather than talking to, as I said, 15 or 16 different people who never talk to each other—and you can quote me on that if you want to: they never talk to each other.

We say we need a focal point to co-ordinate the activities of government and somewhat follow on the provincial. You know, we have Ontario and Alberta and Quebec promoting the exporting of projects; we have the federal government doing it. Each and all have various and sundry, minor and major programs for subsidy or relief or whatever you want to call them. We think very sincerely that this is a Canadian problem and our submission is to address that problem. We needs some focal point there. We do not expect this focal point to be a subsidy group who is going to tell us what to do. We would like to create the structure of this thing with government so it is meaningful for us. That is really what we are saying. I think you will find, if you look at that expression, that our sister asociations are saying much the same thing.

M. Lachance: Y a-t-il au Canada présentement . . .

Mr. Balfour: Construction people are maybe more direct in the way they talk, I do not know.

Mr. Lachance: Many of the witnesses before us have been quite direct. We are too actually. Existe-t-il présentement dans votre association des firmes de construction qui ont les reins suffisamment solides, et la taille voulue, pour réaliser des projets à très haute capitalisation, disons dans l'ordre de 50 millions de dollars et plus, considérant que pour ces projets peut-être 25 p. 100 des coûts sont des coûts de construction? On parle de 15 millions ou de 20 millions de dollars—Entre 12 et 15 millions de dollars de frais de construction comme tels . . . Existe-t-il présentement des compagnies canadiennes qui sont en mesure d'aller à l'étranger avec les risques que cela implique, surtout au niveau de la construction, avec les imponderables de la main-d'œuvre locale et les conditions d'obtention des matériaux, etc . . . Combien y a-t-il de ces firmes selon vous qui ont la taille voulue pour aller sur le marché des exportations car je ne pense pas qu'on veuille encourager ici une entreprise qui a deux camions, une nivelleuse et une bétonneuse d'exporter son matériel et d'aller s'essayer sur le marché international. Je pense qu'il s'agit de compagnies plus importantes. Et, en corollaire, est-ce que selon vous l'industrie de la construction souffre du syndrome de la fragmentation excessive?

Mr. Balfour: Well I think the first part of your question of course is the last thing we say on page 9. We have to recognize that large, well-financed organizations are required for this role we speak of, so we agree with your statement 100 per cent. How many of these companies there are, and you used the word "Canadian"—that is the thing . . .

• 1035

Mr. Lachance: I am not talking of Bechtel Canada. I am talking about Canadian companies.

[*Translation*]

mons simplemenmt qu'à notre avis, le gouvernement devrait créer un organisme central pour lui-même et ses services afin de pouvoir entendre nos commentaires. Il ne s'agit pas d'un superorganisme dans ce sens, mais d'un point de rassemblement qui est indispensable, au lieu de parler, comme je l'ai dit, à 15 ou 16 personnes différentes qui ne se parlent jamais et vous pouvez me citer à ce propos si vous le désirez: elles ne se parlent jamais.

Nous avons besoin d'un centre destiné à coordonner les activités du gouvernement et à suivre celles des provinces. Les gouvernements de l'Ontario, de l'Alberta et du Québec favorisent l'exportation des projets, tout comme le gouvernement fédéral. Ils ont tous des programmes divers et plus ou moins importants de subventions ou d'aide ou comme vous voudrez les appeler. A notre avis, le Canada fait face à un problème, et notre mémoire insiste sur cette question. Il faut créer un point de rencontre quelconque. Nous ne nous attendons pas à ce que ce centre soit un groupe de subvention qui nous dira quoi faire. Nous aimerions créer la structure avec le gouvernement afin qu'elle nous soit utile. C'est tout ce que nous demandons. Vous découvrirez si vous examinez cette expression, que nos filiales disent la même chose, presque toutes.

Mr. Lachance: Is there in Canada, actually . . .

M. Balfour: Les gens de la construction parlent peut-être d'une manière plus directe, je ne sais.

M. Lachance: Bon nombre de témoins ont été assez directs. Nous le sommes aussi.. Are there at present time in your association, construction companies sufficiently strong and large enough to accomplish a very high capital projects, let's say, of 50 million dollars or more, considering the fact that in these projects, construction costs account for maybe 25 per cent? We speak of 15 millions or 20 millions of dollars of construction costs as such. Are there presently canadian firms able to go to foreign countries with the risks it implies, mainly at the level of construction, with the imponderables of local manpower and conditions for obtaining the materials, etc.? In your opinion, how many of these firms or companies are large enough to go on the international export market? As I do not think that you would like to encourage here a firm that possesses two trucks, one bulldozer and one concrete-mixer to export its material and to go and try on the international market. I think you refer to more important companies. And as a corollary, in your opinion, does the construction industry suffer from the excessive fragmentation syndrome?

M. Balfour: Je crois que la première partie de votre question correspond en fait à ce que nous disons à la fin de la page 9. Il faut reconnaître que les grands organismes bien financés peuvent jouer le rôle dont nous parlons, de sorte que nous partageons entièrement votre opinion. Combien d'entreprises de ce genre et vous avez employé le mot «canadiennes» voilà . . .

M. Lachance: Je ne parle pas de Bechtel Canada, mais d'entreprises canadiennes.

[*Texte*]

Mr. Balfour: When you say Canadian companies, that is when I have to put my quotations around it, what do you mean by Canadian companies? Is Canadian General Electric a Canadian company? If that is what it is, and we eliminate all the Canadian General Electric's and all of those kinds of companies, well, there are not very many . . .

Mr. Lachance: The problem is of course, if you understand, that we face . . .

Mr. Balfour: That is something that was not the subject . . .

Mr. Lachance: Purely as an illustration—I do not think that company will do that—take Bechtel Canada, for example. It is not automatic that if the Bechtel group identifies capital projects abroad, they will give them to the Canadian subsidiary. They might decide to keep them to the home base, Bechtel in the United States. In this respect when I talk about Canadian companies, I am talking about Canadian controlled construction companies; I am not talking about a wholly-owned Canadian construction company.

Mr. Balfour: There are not many Canadian controlled companies if you use that definition for "Canadian", who can enter into this market. There are a few, certainly if you expand that with the consortium approach which, in the CCA, we advocate very much. This is why we continue to have joint committees of design companies and construction companies, and work with them. Certainly the consortium approach is the Canadian answer. It is the answer at home, too, in our domestic projects. Many consortium approaches in the very large domestic projects, suffer because there are not many Canadian controlled—you know, with that definition—organizations. I could talk to you for hours about why I think that is, but that is not the subject we are talking about today.

Mr. Lachance: Why do you not talk about it for five minutes.

Mr. Balfour: Let us have another hearing on that subject. Again, it is a subject that has to do with many industries, not only the construction industry.

Let me give you a silly answer to that question. This was my own personal experience. I started working for the Fraser Brace Engineering Company and when I started, it was one of the notable Canadian companies. It was a family-owned company. I left the company after, I think 17 years of employment there and worked on many major projects in Canada—pulp and paper mills, Alcan, many jobs like that. Take the vicinity of Ottawa. It constructed the Gatineau railways in the twenties; it constructed the three Gatineau power plants that you go by when you drive through the Gatineau. A great Canadian company and a family-owned company. One of the founders, Major Brace, died at the age of 85, still running the company and when he died he left his millions, that he had made in the company, to McGill University, a bequest, he had no children. The company is not here today; it is not in business any more. Now, why is that? When I finished my employment with them, I went to work for Brown and Root, which is one of the

[*Traduction*]

M. Balfour: Quand vous parlez d'entreprises canadiennes, c'est là que je dois apposer des guillemets, parce que qu'entendez-vous par cette expression? La General Electric est-elle une entreprise canadienne? Si c'est ainsi, et que nous devions éliminer toutes les sociétés General Electric du Canada et toutes les entreprises du genre, il n'y en a vraiment pas beaucoup . . .

M. Lachance: Le problème, naturellement, si vous le comprenez, vient de ce que si vous faites face . . .

M. Balfour: Cette question n'entrait pas en ligne de compte.

M. Lachance: A simple titre d'illustration, je ne crois pas que les entreprises le feraient, prenons le cas de la Bechtel Canada. Il n'est pas couru que si le groupe Bechtel trouve des projets de capitalisation à l'étranger, il les accorde à ses filiales canadiennes. Il peut décider de les garder chez lui, aux États-Unis. A cet égard, en parlant des entreprises canadiennes, je parle des entreprises de construction à mainmise canadienne, et non d'entreprises qui appartiennent presque entièrement à des Canadiens.

M. Balfour: Si c'est votre définition du terme «canadiennes», il n'existe pas beaucoup d'entreprises à mainmise canadienne qui peuvent entrer dans ce marché. Il en existe quelques-unes, certainement, si vous y incluez l'approche du consortium que nous défendons vivement à l'ACC. C'est la raison pour laquelle nous continuons de former des comités conjoints de sociétés de conception et d'entreprises de construction et que nous travaillons ensemble. Certainement, l'approche du consortium est l'unique réponse canadienne. C'est également la réponse au pays à nos projets nationaux. Bon nombre de formules de consortium de très grands projets nationaux souffrent du fait qu'il n'existe pas beaucoup d'organisations à mainmise canadienne, une telle définition, vous savez. Je pourrais vous entretenir pendant des heures des raisons pour lesquelles la chose existe, mais tel n'est pas l'objet de notre propos aujourd'hui.

M. Lachance: Pourquoi ne pas en parler cinq minutes?

M. Balfour: Organisons une autre rencontre à ce sujet. Encore une fois, ce sujet touche bon nombre d'industries et non pas seulement celle de la construction.

Laissez-moi répondre à votre question d'une manière idiote, par une expérience personnelle. J'ai commencé à travailler à la société Fraser Brace. Or, au début, il s'agissait d'une entreprise familiale canadienne très connue. J'ai ensuite quitté la société après, je crois, 17 années d'emploi et j'ai travaillé à plusieurs grands projets au Canada: moulins de pâtes et papier et bon nombre de travaux du genre. Prenez les environs d'Ottawa. On a construit les chemins de fer de la Gatineau dans les années 20, les trois centrales électriques de Gatineau que vous rencontrez quand vous traversez la Gatineau. Une grande entreprise canadienne appartenant à une famille. L'un des fondateurs, le major Brace, est mort à l'âge de 85 ans, encore à la tête de l'entreprise et à sa mort, il a donné les millions qu'ils avait faits dans la société, à l'université McGill. Il n'avait pas d'enfant. L'entreprise n'existe plus aujourd'hui. Alors, pourquoi? Lorsque j'ai quitté cet emploi, je suis allé travailler pour Brown et Root, l'une des plus grandes entrepri-

[*Text*]

greatest engineering constructors in the world today; it has the biggest profit margin. It is a Houston, Texas company. I worked for them for six years, and had a wonderful opportunity to learn a great many things working for that company. It started about the same time as Fraser Brace did. During the war—and it came out of the war—it had built explosive plants during the war just as Fraser Brace did and perhaps they were no bigger or better than our Canadian company. Yet out of the war, when the Browns who owned it finished their duration of ownership of the company, the company survived somehow. We could make a case study of those two companies if you wanted to and find out why one of them is the greatest company in the world. They both started the same way; in my small perception it is because one family had no money left and the other family somehow or other had enough money left when they went through their generations, to have the company survive. Now, that is a very short little story and you can take that, I am sure, and find out why that is. It is very apparent to me that the problem is in our industry. There are family companies and people who devote their lives to the companies and they cannot continue from one generation to the next in our system in Canada. I am sure you can take a whole hearing on that if you want to. That has a lot to do with our problem in our industry, because the construction business and the engineering business are very people-oriented businesses. It is the life of a person; it is not like a big manufacturing plant where you have a lot of capital dollars; it is people; it is a people business. Therefore, to continue, you have to have a continuity of people rather than a factory concept. There is my exposé on that area.

[*Translation*]

ses d'ingénieurs au monde aujourd'hui, celle qui a la meilleure marge de profit. Elle est située à Houston, au Texas. J'ai travaillé pour eux pendant six ans et j'ai eu une occasion extraordinaire d'y apprendre beaucoup de choses. La société a commencé à peu près à la même époque que la Fraser Brace, pendant la guerre, et elle a pris son essor avec la guerre—elle a fabriqué des usines d'explosifs pendant la guerre comme la Fraser Brace. L'entreprise n'était peut-être pas plus grosse ni meilleure que notre entreprise canadienne. Mais à la fin de la guerre, quand les Brown à qui elle appartenait s'en sont départis, l'entreprise a survécu. Nous pourrions faire une étude de cas de ces deux entreprises si vous le désirez et trouver les raisons pour lesquelles l'une d'entre elles est la plus grande société du monde. Elles ont toutes deux commencé de la même manière, mais à mon humble avis, c'est parce qu'une famille n'avait plus d'argent et que l'autre, d'une manière ou d'une autre, avait suffisamment d'argent pour que l'entreprise survive. Il s'agit bien d'une courte histoire et vous pouvez essayer de trouver pourquoi, à partir de ce que j'ai dit. Il me semble fort évident que tout vient de notre industrie. Il y a des entreprises familiales et des personnes qui ont consacré toute leur vie à ces entreprises et qui ne peuvent continuer d'une génération à une autre en raison de la situation qui prévaut au Canada. Je suis convaincu que vous pourriez prendre toute une réunion sur le sujet si vous le désiriez. Cela se rattache beaucoup au problème de notre industrie, parce que le domaine de la construction et du génie sont des domaines fort humains. Il s'agit de la vie des hommes, et non pas d'une grande industrie qui exige des capitaux incroyables. Le personnel y est nombreux: c'est une affaire d'hommes. Par conséquent, pour poursuivre, il faut assurer la continuité des gens au lieu d'adopter un concept de manufacture. C'est l'argument que j'invoque dans ce domaine.

• 1040

Mr. Lachance: Can I go on, Mr. Chairman?

The Vice-Chairman: Does Mr. Paget want to?

Mr. Lachance: I will leave some time for Mr. Paget. We have until 11.00 o'clock or something.

The Vice-Chairman: Yes.

Mr. Lachance: So can I go on if you do not mind. You do not mind?

Mr. Paget: No, I do not mind.

Mr. Lachance: I will give you time. Could we go on until 11.00 o'clock?

The Vice-Chairman: Yes.

Mr. Lachance: Thank you very much Mr. Chairman.

Nous avons des exemples au Québec, monsieur le président, du même phénomène. Je pensais au cas de la famille Simard, par exemple, qui est peut-être un peu similaire. On a d'autres familles aussi qui, après la première génération, semblent vouloir tomber pour une raison ou pour une autre.

Mais puisque nous sommes en 1980 et que le gouvernement semble. Non seulement le gouvernement mais tous les éléments constitutifs et dynamiques de la société canadienne dans

M. Lachance: Puis-je poursuivre, monsieur le président?

Le vice-président: M. Paget désire-t-il..?

M. Lachance: Je laisserai quelques instants à M. Paget. Nous avons jusqu'à 11 h ou quelque.

Le vice-président: Oui.

M. Lachance: Ainsi je puis poursuivre, si vous me le permettez. N'est-ce pas?

M. Paget: Je vous en prie.

M. Lachance: Je vous donnerai du temps. Pourrions-nous poursuivre jusqu'à 11 h?

Le vice-président: Oui.

M. Lachance: Merci beaucoup, monsieur le président.

Mr. Chairman: In Quebec, we have examples of this same phenomenon. I was thinking about the Simard family which is maybe a bit similar. There exists other families that after the first generation seem to disappear for one reason or another.

But as we are in 1980, and the government seems . . . Not only the government, but all the integral and dynamic elements of the Canadian society in the private sector seem to realize now the importance of the export market.

[*Texte*]

le secteur privé semblent réaliser maintenant l'importance du marché d'exportation.

Ils semblent avoir identifié que, dans le domaine des projets à haute capitalisation, la technologie canadienne, dans certains secteurs donnés, pourrait nous permettre de concurrencer, au moins sur le même pied, les Français, les Allemands, les Japonais ou les Américains.

Prenons donc ces 4 ou 5 secteurs où nous avons une expertise reconnue dans le monde: télécommunications, transports pâtes et papiers etc. Serait-il exact de dire que, pris séparément, les éléments constitutifs d'un éventuel consortium à être créé pour soumissionner et réaliser ces projets «clés en main» ou a haute capitalisation, existent présentement au Canada, y compris dans le domaine de la construction? Peut-être que, dans le domaine de la construction, cette capabilité n'existe pas. Cela reste un sujet d'appréciation. Vous, vous dites que oui. D'autres disent que non.

Puisque tout le monde semble vouloir s'attaquer à ces projets à haute capitalisation, vous pour la construction, le domaine du génie-conseil pour le packaging, les manufacturiers pour vendre leurs produits, pouvez-vous m'expliquer pourquoi on semble avoir tant de problèmes au Canada à mettre sur pied des consortiums permanents, et non pas simplement ad hoc comme il y en a eu quelques-uns à date à l'instigation des bureaux de projets d'outre-mer Office of Overseas Projects, Industrie et Commerce, de E.D.C. ou de l'entreprise privée elle-même? Éventuellement, le gouvernement ne pourrait-il pas être l'instigateur du regroupement, dans les 4 ou 5 secteurs que nous pourrions identifier comme étant susceptibles de donner un avantage concurrentiel au Canada, de ces éléments constitutifs, de les mettre ensemble au sein d'une même organisation. Alors, on aurait un consortium. Appelons-le, si vous voulez, Overseas Project Operation, comme vous avez vous-même appelé cette organisation parapluie dans votre mémoire.

• 1045

Créer une compagnie avec un capital-action donné, avec son propre groupe d'exportation du marché et avec un élément de permanence qu'on ne retrouve pas, sauf chez quelques organisations de génie-conseil qui, elles-mêmes, ne sont pas totalement intégrées puisque l'élément construction leur manque dans certains cas, ou l'élément manufacturier dans d'autres cas ou les deux dans la plupart des cas, donnerait enfin au Canada la possibilité, d'une manière parfaitement intégrée, en amont et en aval, de compétitionner avec les Japonais, les Allemands ou les Français qui, eux, sur le marché international, donnent l'impression d'une telle intégration lorsqu'ils soumissionnent pour les projets à haute capitalisation.

Alors, d'une part, pourquoi est-ce que l'entreprise privée ne le fait pas et, puisqu'elle ne le fait pas, est-ce que possiblement le gouvernement pourrait être l'instigateur? Je dis bien l'instigateur, je ne dis pas le maître d'œuvre.

Mr. Balfour: That again, is another very comprehensive and difficult question to answer briefly. We have talked about these things many times. This is to some extent a Canadian conundrum, if you want. It has to do with our progress in the

[*Traduction*]

They seem to indentify that in the field of high capital projects, the Canadian technology, in certain given sectors, could allow us to compete at least on the same level, with the French, the Germans, the Japanese or the Americans.

Let us take the 4 or 5 sectors where our expertise is recognized in the world: telecommunications, transport, pulp and paper, etc. Would it be right to say that, taken separately, the constituent elements of consortium to be created for bidding or executing these turnkey projects or capital projects exist presently in Canada, including in the field of construction? Maybe, in the field of construction this capacity does not exist? This is a subject of appreciation. You say yes, but others say the contrary.

As everybody seems to get to these capital projects, you for the construction, the counselling engineering for the packaging industries, the manufacturer for selling their products, could you explain to me why it seems that there are so many problems in Canada to set up permanent consortia and not simply ad hoc ones, as there have been others up to now at the request of the Office of Overseas Projects, as Department of Industry, Trade and Commerce (EDC) or of the private enterprise itself? Eventually, could the government not be the instigator of the grouping, in the 4 or 5 sectors that we could identify as being eventually competitively advantageous in Canada, for these constituent elements, to put them together in the same organization. Then, we would have a consortium. Let us call it, if you want, Overseas Project Operation, as you already called this umbrella organization in your brief.

Setting a capital-shared company, with its own exploration group of the market and a permanent element that we do not find elsewhere, counselling-engineering, except in organizations that themselves are not entirely integrated as the construction element is missing in certain cases, the manufacturing element in other cases or the two in most cases, would you finally give Canada the possibility, in a perfectly integrated manner, up and down, to compete with the Japanese, the Germans or the French, on the international market, and give the impression of such an integration when bidding for capital projects?

So, on one part, why the private enterprise does not do it, and as it is not doing it, could the government be this possible integration element? As I am saying the integration element, and not the master.

M. Balfour: Encore une fois, il s'agit d'une question fort complexe et difficile à répondre en peu de mots. Nous avons parlé de ces choses à plusieurs reprises. Il s'agit d'une certaine manière, d'une énigme canadienne, si vous le désirez, rattachée

[*Text*]

world and how we compare to more developed technical societies, or countries. We must remember that Canada is still developing in many stages. You can see the pattern if you look at the United States' history in this area. The United States has 100 years on us in developing these kinds of organizations and structures and so on. We have, with our regional things, more problems in creating larger organizations to service the whole country. Because we are so big, the Canadian conundrum has to do with transportation. I am being a little roundabout here, but when I started, if we were building a plant in Winnipeg, we would go down and recruit carpenters in New Brunswick and take them to Winnipeg. They would work there and they would go home to their families when the job was finished. That is just 25 years ago. Today you cannot do that because the union or the people in Manitoba say: first you are going to use our people and you cannot bring them in from somewhere else. Then they have to prove to you they have the people, and they do not have them and so on. Canada has a lot of these problems having to do with our size. We are so spread out and so on. The national organizations that we had 25 years ago, and I referred to one of them, Fraser Brace had a national market to work in; it created a big company. Today you do not have the national companies; the regional companies have grown and expanded and have the capability to service their regions. I am an optimist as you can see and I look forward to the next 25 years of growth in Canada. Hopefully we are going to have more national companies rather than fewer. I think the export business will be a tool to help to achieve this objective. We see companies like Poole Construction, which is probably the highest volume contractor, a well financed company from Edmonton. Twenty-five years ago it was a city contractor in Edmonton; today it does $500 million worth of business a year and $150 million of it in the United States. A great Canadian company that no one can discount. It survived the family tradition I talked about. It has achieved a method of buying out the Poole family at its second generation and the company is now owned by its senior employees, probably 200 employee shareholders. This is another device to solve that problem I spoke of earlier.

[*Translation*]

avec d'autres sociétés ou pays plus évolués sur le plan technique. Il ne faut pas oublier que le Canada connaît toujours une évolution dans bon nombre de domaines. Vous pouvez reconnaître le modèle de croissance, si vous analysez l'évolution des États-Unis, à ce sujet. Les États-Unis nous devancent d'un siècle, dans ce domaine, dans la création de ce genre d'organisation et de structures. Nos organisations régionales nous donnent plus de problèmes dans la création de grandes organisations destinées à desservir l'ensemble du pays. Comme le pays est si grand, l'énigme canadienne découle du transport. Mon discours est un peu décousu, mais quand j'ai commencé, si nous érigions une usine à Winnipeg, nous allions embaucher des menuisiers au Nouveau-Brunswick pour les amener à Winnipeg. Ils y travaillaient et le travail fini, ils rentraient dans leur famille. C'était il y a tout juste 25 ans. Aujourd'hui, on ne peut plus le faire parce que les syndicats ou les Manitobains disent: Vous allez employer les gens d'ici. Vous ne pouvez pas amener des gens d'ailleurs. Le Canada connaît un grand nombre de problèmes du genre, qui découlent de la taille de l'entreprise. Nous sommes tellement ramifiés et ainsi de suite. Les organisations nationales d'il y a 25 ans, et j'ai déjà fait allusion à l'une d'entre elles, la Fraser Brace, travaillaient dans un marché national et pour ce faire, elles ont créé de grandes entreprises. De nos jours, il n'existe pas d'entreprises nationales, les entreprises régionales ont pris de l'ampleur, se sont agrandies et peuvent maintenant desservir leurs régions. Je suis optimiste comme vous pouvez le constater et j'envisage avec optimisme les 25 prochaines années de croissance du Canada. Nous connaîtrons de moins en moins d'entrepris nationales, mais je pense que le secteur des exportations servira à atteindre cet objectif. Prenons le cas d'entreprises comme la Poole Construction qui est probablement le plus grand entrepreneur quant au volume d'affaires, une société bien financée d'Edmonton. Aujourd'hui, elle fait un chiffre d'affaires annuel de 500 millions de dollars, dont 150 millions aux États-Unis. C'est une grande entreprise canadien que personne ne peut écarter ni oublier. Elle a survécu à la tradition familiale dont j'ai parlé. On y a mis au point une méthode d'achat de la famille Poole à la deuxième génération et l'entreprise appartient maintenant aux employés les plus âgés, et compte environ 200 actionnaires. Il s'agit d'un autre moyen de résoudre le problème dont j'ai parlé précédemment.

• 1050

Canada is a growing, youthful country. We will find a way for these things, but you cannot do it too quickly. You cannot solve the problem the way they solved it in Korea. We had the Koreans here who came and visited CCA, we toured them in the country, the DITC brought them here. They said: how can the Korean economy, which is a small economy, win awards in Saudi Arabia to the extent of billions of dollars worth of business. Why can we not do that? So we found out the answer when they came here. They said: everyone in Korea serves in the army for two years, so you can go on construction or serve in the army; that is your choice as a young man. So naturally, the Korean government-sponsored, -owned and -controlled companies have a great many good Korean workers who would just love to go to Saudi Arabia to work rather than serve in the

Le Canada est un pays jeune en plein essor. Nous trouverons moyen de répondre à ces problèmes, mais nous ne pouvons pas le faire trop rapidement. On ne peut résoudre les problèmes de la même manière que la Corée a résolu les siens. Les Coréens sont venus visiter l'ACC, nous les avons accompagnés dans tout le pays alors qu'ils étaient invités par le ministère de l'Industrie et du Commerce. Ils ont demandé: Comment une économie coréenne, qui est une petite économie, peut-elle se voir attribuer des marchés en Arabie Saoudite de l'ordre de milliards de dollars, et pourquoi ne pouvons-nous pas le faire? Nous avons trouvé la réponse quand ils sont venus ici. Ils nous ont dit: Tout le monde en Corée fait obligatoirement un service militaire de deux ans. Vous pouvez aller dans le secteur de la construction ou faire votre service dans l'armée: c'est le choix

[*Texte*]

army. In our North American society we just cannot compete with those rules because that is not the kind of people we are.

We have the management ability; we can manage that Korean company and use its services on some of those projects I speak of, and that is our solution. That is our proposed solution. That is the solution of the great American companies. They work with the indigenous companies; They work with the local people. That is our solution. The Korean companies that are working overseas, and Canadian companies that are working in the United States, use that higher management system solution, and that is our solution. It is not to use the solution of the Mexicans with cheap labour or the Brazilians who are going overseas, or the Indian companies. We are going to find 25 years from now that international infrastructure projects, which I said we should not be too involved with, they export. It will be the Indian companies that will be exporting their labour, the Brazilians, the Mexicans and the Koreans—those kinds of countries. We should not look at those models; we should look at the model of the high technology countries, the Germans and the British and the Americans and we should model our plan on the basis of how they do their work.

M. Lachance: Mais on a un modèle canadien qui, tranquillement, est en train de se développer. C'est le modèle issu des sociétés de génie-conseil qui se développent pour devenir des «packagers». Plusieurs des sociétés de génie-conseil canadiennes sont parmi les plus importantes au monde maintenant. Donc, on a un modèle. Ce n'est peut-être pas le meilleur modèle, mais c'est un modèle qui fonctionne puisque nous avons réussi à nous faire accorder plusieurs contrats importants dans le monde. Pourquoi ne pas bâtir ce modèle? Pour bâtir ce modèle, il faudrait qu'il soit encore plus intégré qu'il ne l'est maintenant. Et c'est la question que je vous posais. Puisque cela ne s'est pas fait encore, est-ce que le gouvernement, directement ou indirectement, sans être le maître d'œuvre, ne pourrait pas être l'instigateur de tels consortiums, soit par le biais de facilités de financement, soit par le biais d'une société de partage des risques, soit par toute autre technique fiscale ou d'intervention directe qui donnerait à ces sociétés de génie-conseil qui sont présentement à l'étanger pour réaliser ces projets et qui ont eu beaucoup de succès à date la taille voulue pour qu'elles deviennent réellement des sociétés de niveau mondial?

The Vice-Chairman: Would you have any comment, Mr. Cruikshank, or give Mr. Balfour a chance to have his coffee, or . . .

M. Lachance: Ce sera ma dernière question, monsieur le président.

The Vice-Chairman: Can you make any comment, Brice to give a chance to Mr. Balfour to have his coffee.

M. Lachance: Cela sera ma dernière question.

[*Traduction*]

qui s'offre à tout jeune homme. Bien entendu, les entreprises coréennes financées, qui appartiennent ou sont de la mainmise du gouvernement, comptent beaucoup de travailleurs coréens qui aimeraient aussi bien travailler en Arabie Saoudite que de faire leur service militaire dans l'armée. Dans notre société nord-américaine, nous ne pouvons pas concurrencer parce que nous ne sommes pas comme eux.

Nous possédons des compétences de gestion, nous pouvons gérer une entreprise coréenne et employer ses services pour quelques-uns des projets dont j'ai parlé et c'est la solution qui s'offre à nous. C'est la solution que nous proposons, celle des grandes entreprises américaines. Elles travaillent avec les entreprises autochtones, avec les gens de la place. C'est notre solution. Les entreprises coréennes qui travaillent outremer et les entreprises canadiennes qui travaillent aux États-Unis invoquent la solution d'une meilleure gestion, c'est notre solution. Nous ne pouvons avoir recours à la solution des Mexicains qui font appel à une main-d'œuvre à bon compte ou des Brésiliens qui vont à l'étranger ou des entreprises indiennes. Dans 25 ans, nous constaterons que dans les projets d'infrastructure internationaux, dans lesquels ai-je dit nous ne devrions pas trop nous engager, ils exportent. Ce seront les entreprises indiennes qui exporteront leur main-d'œuvre, les Brésiliens, les Mexicains et les Coréens, ces pays. Nous devrions nous intéresser au modèle des pays à technologie avancée, l'Allemagne, l'Angleterre et l'Amérique, et modeler notre plan sur la façon dont ils travaillent.

Mr. Lachance: But we have a canadian model that is quietly taking place. It is the model generated by the counselling engineering companies that are developping to become packagers. Many of these companies are among the most important ones in the world now. So we have a model. It is maybe not the best one, but it works as we succeeded in obtaining many important contracts in the world. Why not shaping this model? To shape it, we should need a more integrated one than the one we do possess now, and that was the question, I asked myself. As this has not yet been done, without being the master, could we not be the instigator of such consortia, through funding facilities, a shared risk company, any other fiscal mecanism or direct intervention that would give to these counselling-engineering companies presently overseas the possibility of accomplishing these projects and that were very successful up to now, as well as the dimension necessary to become really international companies?

Le vice-président: Auriez-vous quelques commentaires à ajouter M. Cruikshank afin de donner à M. Balfour l'occasion de prendre son café ou . . .

M. Lachance: This will be my last question, Mr. Chairman.

Le vice-président: Pouvez-vous apporter des commentaires, Brice, afin de donner à monsieur Balfour l'occasion de prendre son café?

Mr. Lachance: This will be my last question.

[*Text*]

Mr. Cruikshank: You asked previously about other briefs that we had submitted on the subject of exports, assistance from the Canadian government and that sort of thing. One of those submissions was a joint brief, I think we refer to it in here, to the Canadian Commercial Corporation. Essentially what you are suggesting is one of the things, and Mr. Balfour can correct me if I am wrong in this, that we envisaged the CTC as being involved in to a degree. They could assist in putting together Canadian consortia for major projects, participate in those projects and participate in the risk and the profits of those projects to a degree.

• 1055

The Vice-Chairman: Mr. Balfour.

Mr. Balfour: The "vehicle" is the word we used here; I finally have discovered the word. The vehicle that we are talking about is the same vehicle, the same concept of vehicle that the design side and these other corporations . . . This system that you talked about, project management engineering and those things; that is the North American system that I referred to, which, I say, is the model that we should use. We do not think the government should be the lead in all these things. What we are saying here is that we think the government should get its house in order; that is what the vehicle should do with the government services. We should make sure that our Canadian government programs are at least equal to, and we are not saying better than, at least equal to those programs of the countries that we are competing with. This vehicle will assure us that, and do its work to make sure it happens. This is what we are saying. I think the industry—no question—will respond if we have that focal point in government that we are talking about.

Mr. Lachance: Could that vehicle be the Export Development Board, chaired by Mr. Hatch?

Mr. Balfour: I think we are so pleased to see Mr. Hatch's appointment as Chairman of the Export Development Board. This will create a permanent group where the industry people can meet the government people concerned. From that will evolve the vehicle, I am sure, that we are talking about. That is an excellent start. We were very pleased to see his appointment in the last two or three days. I was there at the meeting when Mr. Lumley announced this at the CDA on Tuesday morning, in Ottawa.

Mr. Lachance: Thank you very much Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Merci, monsieur Lachance. Now our own consultant, Mr. Paget.

Mr. Paget (Consultant to the Committee): Thank you Mr. Chairman. Mr. Balfour, I just wonder, when you are sending the information to Mr. Stewart, whether you could send along some of your facts on how the world market is developing. The Engineering News Record does an annual survey on that. Maybe you could put the data in there for the last five years, and any records you have on how Canadian industry is doing within the world market . . .

[*Translation*]

M. Cruikshank: Vous avez posé précédemment des questions au sujet des autres mémoires que nous avons soumis à propos des exportations, de l'aide du gouvernement canadien et autres choses du genre. L'un de ces mémoires, un mémoire conjoint auquel nous avons fait allusion dans le présent mémoire, je crois, a été présenté, à la Corporation commerciale canadienne. Essentiellement, vous suggérez entre autres, et M. Balfour pourra me corriger s'il y a lieu, que comme nous le préconisons, la CTC s'engage dans une certaine mesure. Elle pourrait nous aider en regroupant les consortia canadiens afin de participer aux projets d'envergure et de participer aux risques et profits de ces projets dans une certaine mesure.

Le vice-président: M. Balfour.

M. Balfour: Le véhicule, tel est le mot que nous avons employé, je viens tout juste de le trouver. Le véhicule dont nous parlons est le même, le même concept de véhicule que l'aspect de conception et ces autres sociétés . . . Quant au système dont vous avez parlé, du génie de gestion des projets et autres il s'agit du système nord-américain dont j'ai parlé et qui, d'après moi, est le modèle que nous devrions employer. Nous ne croyons pas que le gouvernement doive diriger dans ce domaine. Nous disons simplement qu'à notre avis, le gouvernement devrait faire le ménage chez lui, c'est ce que le véhicule pourrait faire avec les services du gouvernement. Nous devrions nous assurer que nos programmes gouvernementaux canadiens soient au moins égaux sans être meilleurs, mais au moins égaux aux programmes des pays avec lesquels nous sommes en concurrence. Ce véhicule nous l'assurera. C'est ce que nous affirmons. Je pense sans contredit que l'industrie répondra si nous jouissons du centre que nous demandons au gouvernement.

M. Lachance: Ce véhicule pourrait-il être l'Office pour l'expansion des exportations, présidé par M. Hatch?

M. Balfour: Nous sommes si heureux de la nomination de M. Hatch à la présidence de l'Office. Cela créera un groupe permanent qui permettra à l'industrie de rencontrer les gens du gouvernement visés. Je suis certain que le véhicule dont nous parlons émanera de cet office. C'est un bon départ. Nous avons été très heureux à l'annonce de sa nomination, il y a deux ou trois jours. J'étais d'ailleurs présent à la réunion où M. Lumley l'a annoncé à l'ACC le mardi matin, à Ottawa.

M. Lachance: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le vice-président: Thank you Mr. Lachance. Et maintenant, au tour de notre conseiller, M. Paget.

M. Paget (conseiller auprès du comité): Merci, monsieur le président. Monsieur Balfour, je me demandais seulement si, lorsque vous ferez parvenir les renseignements à M. Stewart, vous ne pourriez pas y ajouter quelques détails sur l'évolution du marché mondial. The Engineering News Record offre une revue annuelle à ce sujet, mais vous pourriez peut-être fournir les données des cinq dernières années et tous les dossiers que vous possédez sur l'industrie canadienne dans le marché international . . .

[*Texte*]

Mr. Balfour: Yes, all right, these are just clippings from ENR reports.

Mr. Paget: Yes, we need to put that on the record if we want a scope of what is happening in the world market—who is dominant in it and where we stand in it.

Mr. Cruikshank: I would suggest that it is very difficult to obtain an accurate picture in those terms because of the nature of private enterprise in Canada. We do not have, who is doing what and where, all the time, because of competition for one reason, that sort of thing.

Mr. Balfour: But we can give you clippings from ENR.

Mr. Paget: Just to take you back to the world trends for just a minute, I am trying to summarize two things. Would it be fair to say that the world market in the capital projects area in moving more towards larger and larger size projects, and that another trend within it is that it is really the consortia or the integrated capability that is the nature and the winning nature of competition now that the reason we hear people who come before us talk about concertia, is because the world market is forcing that on Canadian companies, a requirement for successful competition.

Mr. Balfour: Of course I am not the ultimate expert in these things, but I have the impression that the consortium approach is a fairly common approach. When Germany bids a copper refinery, they are bidding as a consortium approach. Many of their manufacturers, their contractors and so on are working together. We just do not perceive about that because we read in the paper that the Germans did so and so. Take the Italians in their area; in many of these capital projects in these countries the consortium approach is the most common. It is not something particular that we are trying to do in Canada.

• 1100

Mr. Paget: No, I guess my point was that, because it has become so common and is the nature of competition, Canada has to have a capability to compete with consortia.

Mr. Balfour: That is right.

Mr. Paget: Those are the rules of the game in the eighties, and if you are not ready to compete that way, you are not going to do as well.

Mr. Balfour: That is right. We need to increase our expertise and our ability to put consortia together to meet the demand. Now, we talked earlier about a permanent consortium, and people in our business, do not favour the permanent consortium idea, simply because each project is different, and you put the best expertise together for that, but if you tie yourself up for one particular thing, with a bunch of particular people, then you will not properly service the next opportune. From a marketing approach, it does not make sense to have a permanent consortium, because in our business every project is different. It is not like turning out automobiles, or something. You are turning out something which is different each time, and you need a different cast of characters each time to compete properly.

[*Traduction*]

M. Balfour: D'accord. Il s'agit de coupures de rapports du ENR.

M. Paget: Oui, nous devons les mettre dans les dossiers si nous désirons avoir une idée de ce qui se passe dans le marché mondial, les faits saillants et la situation qui existe.

M. Cruikshank: J'aimerais ajouter qu'il est très difficile d'avoir une idée précise dans ce domaine en raison de la nature de l'entreprise privée au Canada. Nous ne possédont pas de données sur qui fait quoi et où, tout le temps pour des raisons de concurrence d'une part et ce genre de raisons.

M. Balfour: Mais nous pouvons vous faire parvenir des coupures du ENR.

M. Paget: Juste pour revenir aux tendances mondiales, j'essaierai de résumer deux choses. Serait-il just de dire que le marché mondial dans le domaine des projets de capitalisation s'achemine vers des projets de plus en plus importants et qu'une autre tendance sous-jacente veut que ce soit vraiment les consortia ou leur pouvoir intégré qui soient les éléments de succès dans le cadre de la concurrence en ce moment, que la raison pour laquelle nous écoutons les gens qui viennent nous parler des consortia c'est parce que le marché mondial l'impose aux industries canadiennes comme élément de réussite.

M. Balfour: Bien entendu, je ne suis pas le meilleur expert dans ce domaine, mais j'ai l'impression que la théorie du consortium est assez répandue. Quand les Allemands soumissionnent pour une usine d'affinage du cuivre, ils le font dans un esprit de consortium. Bon nombre de leurs fabricants, de leurs entrepreneurs et autres travaillent ensemble. Nous ne le percevons pas parce que nous lisons dans le journal que les Allemands ont fait ceci et cela. Prenez le cas des Italiens dans leur domaine: dans bon nombre de projets de capitalisation dans ces pays, l'approche du consortium est la plus répandue. Il ne s'agit pas d'une formule particulière au Canada.

M. Paget: Non, je crois que je voulais tout simplement dire que du fait que cette méthode est devenue si répandue et fait partie de la concurrence, le Canada doit avoir les moyens de concurrencer ces consortia.

M. Balfour: C'est juste.

M. Paget: Ce sont les règles du jeu des années '80 et si nous n'y sommes pas prêts, nous ne ferons pas aussi bien que nos concurrents.

M. Balfour: C'est exact. Nous devons augmenter nos connaissances et notre capacité de formation de consortia pour répondre à la demande. Nous avons parlé précédemment d'un consortium permanent, mais des gens dans notre secteur ne sont pas favorables à cette idée, simplement parce que chaque projet diffère de l'autre et que vous devez réunir les meilleurs compétences dans ce but. Or, si vous vous engagez dans un secteur donné, avec un certain groupe de personnes, alors vous ne pourrez pas bien répondre à une autre occasion qui s'offre. Du point de vue de la commercialisation, il est impossible d'avoir un consortium permanent parce que, dans notre secteur, chaque projet diffère de l'autre. Il ne s'agit pas de produire des automobiles ou quelque chose du genre. Il faut créer quelque chose de différent chaque fois, et pour ce faire, il

[*Text*]

Mr. Paget: I would be interested in the kinds of functions this vehicle would perform. For example, would it have a marketing role? You said it would have an investment role. Would it make decisions between packages? You know, we have heard of this "play God" role. Would it do that? Would it have a purchasing function? Would it be involved in transportation, in any of these common things?

Mr. Balfour: We suggest and certainly recommend that the industry itself do all the common things. This vehicle would be primarily involved to make sure that all the Canadian government support roles—taxation, and all the things that go with it—are at least competitive with the other countries. That would be its main mission. It would make sure that our offering was competitive, in all the areas of government support with that of our competition, so at least we have a fair ball game, in this sense. I think this has to do with interest rates; there are many, many things that go into this international marketing phase.

Mr. Paget: If there were three consortia . . .

Mr. Balfour: We will not go so far as to say that we want to have conscription to send our people on the jobs. We will not meet that competition.

Mr. Paget: But, if there were three Canadian companies who were going to compete for the same job, would this vehicle say we are backing one of them?

Mr. Balfour: Well, it could say that at its peril. A great deal of judgement would come into the answer of that question. I have been in this business, as I said, a long time. We have had many situations in which people were not qualified to be a part of our work, or to do something for us, and we would persuade them not to go. There are techniques to handle those situations. But, certainly it will not play God in those areas; if it does, at its peril, because people do not like that.

Mr. Paget: Would it take a part of the risk investment in projects?

Mr. Balfour: Well, I think there could be certain projects that are meaningful to Canada in which this group could take a piece of the action, in a sense; it could be a member of the consortium and take some part of the risk. This is part of our recommendation; it would share in the profits and the losses as a recognized partner.

Mr. Paget: Then it would be an agency or a corporation with a profit responsibility?

Mr. Balfour: Yes. In our recommendation, we have said these things. We have said that if it did make some money, the money should stay in the corporation and not be used for any purposes. We even went to the extent of saying that in one of our briefs, you know, which is a fine point.

Mr. Paget: I have trouble with the corporation. It co-ordinates government, almost like Cabinet on the one hand, and yet it has a profit responsibility on the other, and those two roles are tough to reconcile.

[*Translation*]

faut chaque fois une nouvelle équipe afin d'offrir une concurrence adéquate.

M. Paget: Je serais intéressé à connaître le rôle que ce véhicule exercerait. A titre d'example, jouerait-il un rôle de commercialisation? Vous avez dit qu'il jouerait un rôle d'investissement. Prendrait-il des décisions entre les différents secteurs? Nous avons déjà entendu parler de ce rôle de superviseur suprême. L'exercerait-il? Aurait-il un rôle d'acheteur? Serait-il intéressé au transport, à des choses du genre?

M. Balfour: Nous proposons et recommandons bien sûr que l'industrie même exécute toutes les tâches normales. Ce véhicule servirait principalement à s'assurer que tous les rôles d'appui du gouvernement canadien, imposition et autres choses du genre, connexes, soient au moins concurrentiels avec les autres pays. Ce serait sa principale mission. Il s'assurerait que nos soumissions soient concurrentielles dans tous les secteurs d'appui du gouvernement avec celle de notre concurrente, afin, au moins d'avoir un bon échange, dans ce sens, comme les taux d'intérêt, je crois. Il y a plusieurs choses qui font partie de cette phase de commercialisation internationale.

M. Paget: S'il y avait trois consortia . . .

M. Balfour: Nous n'irions pas jusqu'à dire que nous voudrions la conscription pour envoyer travailler les jeunes gens. Nous n'entrerons pas dans ce genre de concurrence.

M. Paget: Mais si trois entreprises canadiennes sollicitaient le même contrat, ce véhicule pourrait-il dire: Nous appuyons l'une d'entre elles?

M. Balfour: Eh bien, il le dirait à ses risques et périls. Il faudra faire appel à un très grand jugement pour répondre à cette question. Je travaille dans ce domaine, comme je l'ai dit, depuis plusieurs années. A plusieurs reprises, des gens imcompétents se sont trouvés dans notre secteur ou ont exécuté des travaux pour nous, et nous les avons persuadés de ne pas se présenter. Mais il existe des méthodes pour contrôler la situation. naturellement, cela ne s'imposera pas dans ce domaine et si tel était le cas, ce serait à ses risques et périls, parce que les gens n'aiment pas cela.

M. Paget: Prendrait-il en charge une partie du risque d'investissement des projets?

M. Balfour: A mon avis, ces groupes pourraient participer d'une certaine manière, à certains projets qui pourraient s'avérer précieux pour le Canada. Ils pourraient devenir membres du consortium et prendre leur part du risque. Cela fait partie de notre recommandation. Ils se partageraient les profits et les pertes comme partenaires officiels.

M. Paget: Ce serait alors un organisme ou une société à vocation rentable?

M. Balfour: Oui, nous l'avons dit dans nos recommandations. Nous avons dit que l'argent gagné resterait dans la société et ne servirait à aucun autre but. Nous l'avons même dit dans un de nos mémoires, ce qui est à notre avantage.

M. Paget: J'ai de la difficulté à comprendre cette entreprise. Elle coordonne le gouvernement, presque comme le Cabinet d'une part et par contre, elle a un rôle de rentabilité. Or, ces deux rôles sont difficiles à concilier.

[*Texte*]

Mr. Balfour: We do not think it should be a vehicle to subsidize the export of capital projects. Now, there is a clear statement. We do not think we should have a subsidy program in this area. I can quote an example. There is a great Canadian manufacturer of pipeline standard valves. These are big things, half as big as this room. They service the North American market. They are offered to the Russians. They are competitive; the Russians want them and the competition is France. France wants the orders, so France subsidizes the export of valves from France. We are not asking for that. We do not think that is healthy for our industry. We have never operated like that and we do not think it is good for us. In the North American context we do not think that is good for us.

• 1105

M. Paget: If you pursued the model you talked about with the Canadian Commercial Corporation, as a possible base for something like this, would you see other elements of government included in that as a consolidation of function; are there natural elements that could be included in that? If so, what areas are the ones that really work together and could benefit by being in a common organization?

Mr. Balfour: Well, that is a very difficult question. It is a very complex question. We think, for starters, that this vehicle, whatever it may be, something old or something new, whatever it may be, should start off with people who have a very high degree of management skill; people who have a good awareness of the international market and all of its difficulties and its problems. From that, we think, would evolve the answer to your question. We do not think you should conceive of it in the beginning, or start it with too much of that. It should start with people who are specifically top level management people and who know the international business.

Mr. Paget: Would you see construction companies and financial institutions being owners of it in a joint enterprise?

Mr. Balfour: We would see, and we have said this too, that people from those companies who have this awareness would be directors of such an organization.

Mr. Paget: Would they have ownership? Would they take shares in it?

Mr. Balfour: We see this vehicle as being perhaps a part of the consortium, not vice versa. We do not see society mix in that sense. We have not said that.

Mr. Paget: So this vehicle then again, that could get into the risk side of consortia, which is a profit . . .

Mr. Balfour: Share the risk.

Mr. Paget: Yes, share the risk; it has a profit objective—then it would not have private sector participation in it; it would be owned by government.

Mr. Balfour: Yes, this is how we visualize it. I can just say off-hand, and we have discussed all these points over the years in our committees, if certain individuals, or individual companies had ownership of this thing, we think it would be very difficult for those who work there. That is an obvious . . .

[*Traduction*]

M. Balfour: Nous ne croyons pas que ce véhicule devrait subventionner l'exportation de projets de capitalisation. C'est un principe clair et précis. Nous croyons fermement que nous ne devrions pas avoir de programmes d'octroi dans ce secteur. Prenons un exemple. Il existe au Canada un grand fabricant de vannes de pipelines, de grosses pièces, une fois et demi plus grandes que la pièce, qui dessert le marché nord-américain. Ces derniers offrent leurs produits aux Russes. Ils sont concurrentiels: les Russes les veulent. Or, leur concurrent, c'est la France qui veut ces commandes, et pour ce faire, elle subventionne l'exportation des vannes de France. Nous ne demandons pas cette solution. Nous ne croyons pas que ce soit sain pour notre industrie. Nous n'avons jamais travaillé de cette manière et nous ne croyons pas qu'il soit bon de le faire. Dans le contexte nord-américain, nous ne croyons pas que ce soit valable pour nous.

M. Paget: Si vous poursuivez le modèle auquel vous avez fait allusion avec la Corporation commerciale canadienne, comme fondement éventuel d'une solution du genre, y verriez-vous l'insertion d'autres éléments du gouvernement dans une consolidation de ce rôle: certains éléments pourraient-ils y être inclus? Et, le cas échéant, quels secteurs collaborent et pourraient bénéficier d'une organisation commune?

M. Balfour: Et bien, c'est une question très difficile à répondre, en raison de sa complexité. A notre avis, pour les débutants, que ce véhicule quel qu'il soit, vieux ou récent, qu'importe, il devrait faire appel au départ aux personnes qui possèdent une très grande connaissance de la gestion, des personnes qui sont bien conscientes du marché international et de toutes ses difficultés, ce qui vous permettrait de répondre à votre question. A notre avis, vous ne devriez pas le concevoir à priori. Il devrait commencer avec des gens qui possèdent précisément un niveau de gestion excellent et qui connaissent le marché international.

M. Paget: Verriez-vous les entreprises de construction et les institutions financières propriétaires d'entreprises conjointes?

M. Balfour: Oui, et nous avons dit également que les employés de ces entreprises qui possèdent cette compétence seraient directeurs d'une telle organisation.

M. Paget: Seraient-ils propriétaires? Y participeraient-ils?

M. Balfour: A notre avis, ce véhicule pourrait faire partie du consortium, mais pas le contraire. Nous ne concevons pas une société mixte du genre. Ce n'est pas ce que nous avons dit.

M. Paget: De sorte que de véhicule encore une fois pourrait se placer du côté vulnérable des consortia, qui est une . . .

M. Balfour: Partager les risques.

M. Paget: Oui, partager les risques, il y a une vocation rentable, il n'y aurait pas de participation du secteur privé, mais il appartiendrait au gouvernement.

M. Balfour: Oui, c'est ainsi que nous l'envisagons. Je peux tout juste dire à pied levé, mais nous avons analysé tous ces points au cours des dernières années avec nos comités, si certaines personnes ou entreprises en étaient propriétaires, à

[*Text*]

Mr. Paget: Not unless the shares were made available to anyone who wanted to pick them up.

Mr. Balfour: Certainly, in the beginning if you had one or two individuals or companies who were a shareholder in this thing, and others who were not, it would be difficult for them. So we do not think you should start like that.

Mr. Paget: Mr. Chairman, just one question please.

The Vice-Chairman: Sure Mr. Paget.

Mr. Paget: We have been given testimony on the human resources side to suggest that, I guess, skills and experience will be the biggest constraints on our ability to serve both our domestic market and export. Has your association any data or a position or a point of view on it?

Mr. Balfour: I am going to give a silly answer and you can record it as a silly answer. The construction industry itself, you know, the contractors, over the 25 or 30 years I talked about, in times of boom, we have always had people ask us that question: How will you manage this tremendous boom that you are going to be confronted with? Our answer has always been over the years: you give us the work and we will get it done. It is that approach in that sense.

I do not think in the 30 years since the war period, there has ever been failure, of our industry to respond to the demands. The tremendous housing demand after the war; we responded and those things were done. The tremendous commercial boom of ten years ago when highrise commercial buildings were built in every city of Canada—tremendous volume. You go to Calgary today and look; there are 23 commercial buildings under construction today in Calgary, from 28 stories to 62 stories—in one city today. Those jobs are all rolling ahead; they are moving, and the work is being done. If we, in our industry, have a problem of capacity we will find the people to come in and get the jobs done. We got people in from outside Canada in times of emergency and sent them back again.

When the great refineries in Sarnia had to be built, welders were brought in from Detroit or someplace and sent home again. When they built the German industrial plant 20 years ago, they brought a million Turks into Germany and sent them home again. They built their plant; the industry did this. So I cannot respond in a negative way to that. We do not have a fear of that.

Mr. Paget: Are we market constrained then? Marketing, selling and getting the work, is that the constraining factor?

Mr. Balfour: You are talking export—?

Mr. Paget: Yes.

Mr. Balfour: We are expertise constrained and we are constrained—I am going back again to our theme song—because of the multitude of government supporting agencies which we have to face today, compared to the other countries that are competing with us in the export business. Canada is

[*Translation*]

notre avis cela rendrait les choses fort difficiles pour ceux qui y travailleraient. C'est évident . . .

M. Paget: Pas à moins que des obligations soient offertes à toute personne qui désire en acheter.

M. Balfour: Certainement, au début, si une ou deux personnes ou entreprises étaient actionnaires, et pas les autres, cela leur serait difficile. C'est pourquoi nous ne croyons pas devoir commencer ainsi.

M. Paget: Monsieur le président: une toute dernière question, je vous prie.

Le vice-président: Certainement, monsieur Paget.

M. Paget: Lors des témoignages sur les ressources humaines, il me semble qu'on avait suggéré que les aptitudes et l'expérience constitueront nos principales entraves pour desservir le marché national et celui de l'exportation. Votre association possède-t-elle des données, a-t-elle adopté une position à ce sujet ou a-t-elle un point de vue à cet égard?

M. Balfour: Je vous donnerai une réponse idiote et vous pouvez l'inscrire comme telle. L'industrie de la construction elle-même, vous savez les entrepreneurs avec lesquels je me suis entretenu au cours des 25 ou 30 années, en période d'essor, les gens nous ont toujours posé cette question: Comment répondrez-vous à ce terrible boom que vous devrez affronter? Nous avons toujours répondu: Donnez-nous du travail et nous le ferons. C'est l'attitude que nous adoptons.

Je ne crois pas qu'au cours des 30 années qui ont succédé la guerre, notre industrie n'ait pas réussi à répondre à la demande. Nous avons répondu à l'énorme demande de logements d'après-guerre. La terrible boom commercial des dix dernières années quand les immeubles commerciaux à multiples étages ont été construits dans chaque ville du Canada—un nombre incroyable. Allez à la Calgary et regardez, il y a 23 immeubles à vocation commerciale en construction en ce moment qui compteront entre 28 et 62 étages, dans cette ville. Les emplois augmentent-ils? Ils bougent, se déplacent et le travail se fait. Si dans notre industrie nous avons un problème de compétence, nous trouverons les personnes, les amènerons et veillerons à l'exécution des travaux. Nous avons fait appel à des étrangers en cas d'urgence et les avons renvoyés.

Lorsqu'il a fallu construire les grandes raffineries de Sarnia, nous avons fait appel à des soudeurs de Détroit et d'ailleurs, et les avons renvoyés, le travail fini. Lorsqu'ils ont construit le complexe industriel allemand il y a 20 ans, ils ont amené un million de Turcs en Allemagne, et les ont renvoyés ensuite. Ils ont construit et c'est l'industrie qui l'a fait. Je ne peux donc pas répondre par la négative. Nous ne le craignons pas.

M. Paget: Sommes-nous limités par le marché alors? La commercialisation, la vente et la recherche du travail, sont-ce là les facteurs de limitation?

M. Balfour: Vous parlez de l'exportation . . . ?

M. Paget: Oui.

M. Balfour: Nous sommes limités par notre expertise et je reviens encore une fois à notre rengaine et cela en raison de la multitude des organismes d'appui du gouvernement auxquels nous devons faire face aujourd'hui, comparativement à d'autres pays qui sont en concurrence avec nous dans le secteur de

[*Texte*]

not out in the forefront in the techniques of export of capital projects in the sense of being serviced by government. This is what we are saying; that is the thesis of our brief; that is the constraint.

Le vice-président: Merci, au nom des membres du Comité . . . Je pense que les réponses à nos questions ont été excellentes. Je voudrais remercier nos témoins et féliciter l'Association canadienne de la construction pour avoir délégué des personnes aussi compétentes. Ceci était notre 42e réunion, et nous avons reçu des mémoires d'organismes de toutes sortes. Dans le domaine du commerce, nous avons également reçu des mémoires d'organismes institutionnels . . . Tout cela va faire l'objet d'une étude sérieuse de façon à en arriver à une recommandation du Comité, recommandation qui sera faite à la Chambre des communes.

Au nom des membres du Comité, merci beaucoup. Ceci termine notre 42e réunion; je déclare la réunion ajournée jusqu'à 15 h 30 quand nous recevrons l'Association canadienne des manufacturiers.

La séance est levée.

[*Traduction*]

l'exportation. Le Canada ne se trouve pas à l'avant-garde des techniques d'exportation de projets de capitalisation, parce qu'il n'offre pas un service efficace. C'est ce que nous affirmons: c'est le thème de notre mémoire, et le cause de notre limite.

The Vice-Chairman: Thank you in the name of the members of the Committee. And I think we received excellent answers to our questions. I would like to thank our witnesses and to congratulate the Canadian Construction Association for sending such competent representatives. It was our 42nd meeting and we received briefs from all kinds of organizations, in the business sector. We also received briefs submissions from institutional organizations . . . Everything will be subject to a serious study in such a way that we get to a recommendation to the House of Commons.

In the name of all members of the Committee, I thank you again. It ends our 42nd meeting and I declare the meeting adjourned up to 3.30, this afternoon at which time we shall hear representatives from the Canadian Manufacturers Association.

The meeting is adjourned.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Canadian Construction Association:

Mr. R. Balfour, Deputy Chairman, Construction Exports Committee;

Mr. B. Cruikshank, Secretary, Construction Exports Committee.

De l'Association canadienne de la construction:

M. R. Balfour, vice-président, Comité des exportations de la construction;

M. B. Cruikshank, secrétaire, Comité des exportations de construction.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 22

Monday, October 27, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 22

Le lundi 27 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

27762—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, OCTOBER 27, 1980
(43)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:38 o'clock p.m., this day, the Vice-Chairman, Mr. Roy, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis and Roy.

Witness: From the Department of Agriculture: Mr. Gaétan Lussier, Deputy Minister.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Lussier made an opening statement and answered questions.

At 5:08 o'clock p.m, the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE LUNDI 27 OCTOBRE 1980
(43)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 38 sous la présidence de M. Roy (vice-président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis et Roy.

Témoin: Du ministère de l'Agriculture: M. Gaétan Lussier, sous-ministre.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1*).

M. Lussier fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 17 h 08, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Monday, October 27, 1980

• 1538

[*Text*]

The Vice-Chairman: Order, please.

The committee is resuming consideration of its order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

I see a quorum according to the rule on which we agreed at the beginning of this committee.

We have with us today representatives from Agriculture Canada: the Deputy Minister, Mr. Gaétan Lussier, and Mr. Bruce Wilson, Program Co-ordinator, Marketing and Economics Branch, Agriculture Canada.

I think the deputy minister has some opening remarks. I do not know if he has the written report in both official languages. I am going to ask him if he has those reports. I yield the floor to the deputy minister.

• 1540

M. Gaétan Lussier (sous-ministre, Agriculture Canada): Monsieur le président, mesdames et messieurs, tout d'abord, j'ai une courte présentation en réponse à la demande de votre Comité d'entendre le ministère de l'Agriculture sur l'agriculture, ses exportations et peut-être même aussi en profiter pour vous informer sur les objectifs que nous poursuivons.

Je suis cependant au regret de vous informer que j'ai des copies de cette présentation mais qui ne sont pas à ce moment ici dans les deux langues officielles. Je croyais qu'elles le seraient mais elle ne le sont pas.

It is with regret that I do not have them in both languages at this time, but we will make sure to make them available to the committee as soon as it is feasible for us to do so.

As I said, I am delighted to respond to the request of your committee to discuss with you Canadian agricultural trade and the role Agriculture Canada plays and expects to play in this very important area in the 1980's. I think it would be useful at this time to outline the scope of Canadian agriculture, its role in national trade, and what I call the marketing thrust of Agriculture Canada.

Currently, it may be worth while to remember very quickly that there are something like 330,000 farms in Canada. Just over one million people, in fact, live on those farms, representing less than 5 per cent of the total Canadian population. By comparison, at the time of the Second World War, the farm population was about 25 per cent of the total.

Despite this drop in manpower, agricultural production and productivity have increased tremendously. Labour productivity in agriculture has increased by 5.5 per cent per year in the past 25 years, and that is one of the highest rates in any sector of the economy. So to speak, today we can say each farmer in Canada, on average, can supply the basic food for 53 persons; and it has been going up, as I said, over the last 20 years.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le lundi 27 octobre 1980

[*Translation*]

Le président: A l'ordre, s'il vous plaît.

Le comité reprend l'étude de son mandat concernant la question d'une société nationale de commerce.

Je constate que nous avons le quorum conformément à la règle que nous avons adoptée au début de nos travaux.

Nous avons aujourd'hui parmi nous des représentants d'Agriculture Canada: le sous-ministre, M. Gaétan Lussier et M. Bruce Wilson, coordonnateur de programme, Direction de la commercialisation et de l'économie, Agriculture Canada.

Sauf erreur, le sous-ministre aurait une déclaration préliminaire à nous faire. J'ignore s'il a un rapport écrit dans les deux langues officielles. Je lui demanderai s'il a ces rapports. Je donne ici la parole au sous-ministre.

Mr. Gaétan Lussier (Deputy Minister, Agriculture Canada): Mr. Chairman, ladies and gentlemen, I would like, first of all, to make a short statement in reply to the request by your committee to hear the Department of Agriculture on the matter of agriculture, its exports, and maybe take the opportunity to inform you on our objectives.

I must however inform you regretfully that I have copies of this statement which are not at this time in both official languages. I thought they would be but they are not.

Je regrette vraiment beaucoup de ne pas avoir cette déclaration dans les deux langues, mais nous prendrons des mesures pour l'envoyer au comité aussitôt que possible.

Ainsi que je l'ai dit, c'est avec plaisir que je réponds à l'invitation de votre comité de discuter avec vous du rôle que joue Agriculture Canada dans le commerce agricole et du rôle que le ministère entend jouer pendant la décennie très importante des années 80. Il serait sans doute utile de tracer ici un tableau de l'agriculture au Canada, de son rôle dans notre économie nationale, et de ce que j'appelle l'impulsion de marketing d'Agriculture Canada.

Il vaut certes la peine de rappeler maintenant qu'il y a quelque 330,000 fermes au Canada. Un peu plus d'un million de personnes vivent dans ces fermes, ce qui représente moins de 5 p. 100 de la population canadienne. Par comparaison, à l'époque de la seconde guerre mondiale, la population agricole représentait environ le quart de toute la population.

Malgré cette diminution de la main-d'œuvre, la production et la productivité agricoles ont augmenté de façon importante. La productivité de la main-d'œuvre en agriculture a augmenté de 5.5 p. 100 par année depuis 25 ans et c'est l'un des taux les plus élevés de tous les secteurs de l'économie. On peut dire qu'aujourd'hui, chaque fermier au Canada peut fournir l'alimentation de base à 53 personnes et ce chiffre a augmenté constamment depuis 20 ans.

[*Texte*]

Most of the improvement has been due to mechanization and larger farm size, but a lot of it has to do with the gains we have made in breeding superior plant and animal varieties. Agriculture Canada's Research Branch, with its more than 700 scientists and over 2,000 people associated with them, making overall about 3,000 people spread over 47 research stations across Canada, I think must share much of that credit.

Agriculture Canada has also helped improve the over-all quality of the nation's livestock population, through record of performance programs, breeding, and nutrition research. Today an average good Canadian Holstein dairy cow, for example, produces more than 14,000 pounds of milk a year, compared with about 11,000 20 years ago. These animals are considered among the best in the world and are in great demand internationally.

Research continues to be one of the most important parts of the federal Department of Agriculture, and this year occupies about $155 million of our total $775 million budget.

Likewise, we continue to recognize and respond to the need for effective food inspection and grading. Inspection not only guards consumer safety, it also helps a product move smoothly through the marketplace, both domestically and internationally. Both buyer and seller have the benefit of an objective third-party evaluation of product quality.

But research and regulations can only go so far in strengthening Canadian agriculture. Rain, drought, insects, market upheavals, can all be devastating, as you are all no doubt aware.

To help ease those threats, Agriculture Canada offers farmers crop insurance and income stabilization programs, and these programs really help to provide a stronger and more confident base for our farmers to work from and invest in.

• 1545

The programs I have just mentioned have contributed to the tremendous production we now see in Canadian agriculture. This year farmers' gross receipts will top $15 billion. That is 50 per cent more than it was three years ago, and three times the 1972 figures.

Consider also that for every dollar of farm income there is a multiplier effect of about 3.33 throughout the economy. Each dollar coming from the agriculture sector, in other words, generates over $3 in the over-all activities of the economy.

But the continuing strength of Canadian agriculture is dependent on our having good export markets. The Canadian population on its own just is not large enough to consume what we can produce. In fact, it is estimated that we can produce enough for about 50 million people, provided there is the market and provided there is the place for that product to be consumed. That is more than twice our current population. In other words, we have the land, we have the human resources, and we have the technology to increase that production.

[*Traduction*]

Cette augmentation est attribuable en grande partie à la mécanisation et à l'agrandissement de la taille des fermes, mais aussi en bonne partie au fait que nous avons réussi à produire de meilleures variétés de plantes et d'animaux. Une bonne partie de ce succès doit être attribué à la direction de la recherche d'Agriculture Canada qui compte plus de 700 scientifiques et plus de 2,000 personnes de soutien, soit au total quelque 3,000 personnes réparties dans 47 stations de recherche au Canada.

Agriculture Canada a également contribué à améliorer la qualité du cheptel canadien par ses programmes de registres du rendement, et par sa recherche sur l'élevage et l'alimentation. Aujourd'hui, une bonne vache laitière moyenne de race Holstein produit plus de 14,000 livres de lait par année, comparativement à environ 11,000 livres il y a 20 ans. Ces animaux sont considérés parmi les meilleurs au monde et sont recherchés par tous les pays.

La recherche continue d'être l'une des parties les plus importantes du ministère fédéral de l'Agriculture et elle accapare cette année environ 155 millions de dollars sur notre budget total de 775 millions.

De même, nous continuons de reconnaître et de satisfaire le besoin d'un service efficace d'inspection et de classement des aliments. L'inspection, outre qu'elle protège la sécurité du consommateur, permet aux produits un accès facile sur le marché intérieur et international. L'acheteur et le vendeur peuvent tous deux compter sur l'évaluation objective de la qualité du produit faite par une tierce partie.

Mais il y a des limites à ce que la recherche et la réglementation peuvent faire pour raffermir l'agriculture au Canada. La pluie, la sécheresse, les insectes et les bouleversements du marché peuvent devenir dévastateurs, comme vous le savez sans doute.

Afin de pallier ces menaces, Agriculture Canada offre aux fermiers l'assurance-récolte et des programmes de stabilisation des revenus. Ces programmes contribuent réellement à établir une base solide et sûre pour le travail et les investissements du fermier.

Les programmes dont je viens de parler ont contribué à réaliser l'énorme production que connaît l'agriculture au Canada. Cette année, le revenu brut des agriculteurs dépassera les 15 milliards de dollars. C'est 50 p. 100 de plus qu'il y a trois ans et trois fois plus qu'en 1972.

N'oublions pas non plus que pour chaque dollar de revenu agricole, il y a un effet multiplicateur d'environ 3.33 dans toute l'économie. Autrement dit, chaque dollar venant du secteur agricole produit plus de trois dollars dans l'activité globale de l'économie.

Mais pour que l'agriculture canadienne continue d'être forte, il nous faut de bons marchés d'exportation. La population canadienne, à elle seule, n'est pas assez considérable pour consommer ce que nous pouvons produire. En fait, on estime que nous pouvons produire assez pour 50 millions de personnes, pourvu que le marché existe et qu'il y ait la place pour que le produit soit consommé. C'est plus du double de notre population actuelle. Autrement dit, nous avons le sol, nous

[*Text*]

But to help our agricultural food system to respond to the challenge of expanding into new markets, Agriculture Canada, over the past few years, has increased its emphasis on marketing farm products. This is reflected in the structure of the department by the creation of our new Marketing and Economics Branch.

We are now preoccupied with questions such as where is there a market for this product; what is our capacity to fulfill that market; how must we tailor the product for that market; what are the institutional or logistic barriers; and so on. We have built up considerable expertise to answer those questions, and we are confident we can help the private sector achieve its productive potential through market development.

Just as a plant breeder knows it will take years or possibly decades to produce a variety which will bring great benefits to an industry, we know it takes a lot of patient groundwork to establish and maintain export markets. Working in close collaboration with Industry, Trade and Commerce, we have formed a joint task force which has set up a number of expert study committees. These committees isolate a product that has export potential, they study the market requirements, and they identify constraints. We are already seeing follow-up action from these committees.

Take, for example, the committee on export financing. Two weeks ago, as a result of committee recommendations, we held a seminar in Brandon, Manitoba, in co-operation with the Manitoba Department of Agriculture and the Canadian Bankers Association. Exporters and potential exporters were shown what is available to them in the way of export credit, financing, insurance, and market information.

I expect if and when government decides whether or not they will have a national agricultural export corporation, as was mentioned in the Throne Speech, those kinds of efforts will be expanded. And there is an overwhelming reason why they should be. Canada has the potential to produce, process, and market much more food than it now does; maybe twice as much, as I mentioned earlier.

International developments are demanding that we realize that potential. The world scene is changing dramatically. The world's population will be more than six billion by the year 2000, and the rate of growth is not being matched by food production in most developing nations. Also, in several newly industrializing countries along the Pacific Rim, the Middle East, and Mexico, for example, per capita income is rising rapidly and the demand for a better diet is rising accordingly.

These are some of the potent factors shaping the new emphasis in international trade on agriculture and food. We have to remember that Canada is one of the few countries in the world which export more agricultural products than they import. That makes us pretty important in the global context.

[*Translation*]

avons les ressources humaines et nous avons la technologie pour augmenter cette production.

Mais pour aider notre régime alimentaire agricole à relever le défi et à conquérir de nouveaux marchés, Agriculture Canada, depuis quelques années, a accentué l'importance attachée à la commercialisation des produits agricoles. Cela s'est reflété dans la structure du ministère par la création de notre nouvelle direction de la commercialisation et de l'économie.

Nous nous préoccupons beaucoup des questions suivantes: où y a-t-il un marché pour ce produit; quelle est notre capacité de répondre aux besoins de ce marché; comment adapter le produit à ce marché; quelles sont les embûches institutionnelles ou logistiques; et le reste. Nous avons acquis une compétence considérable à répondre à ces questions et nous avons confiance de pouvoir aider le secteur privé à réaliser son potentiel de production par le développement des marchés.

Comme tout obtenteur sait qu'il faut des années ou même des décennies pour produire une certaine variété très avantageuse pour une industrie, ainsi nous savons qu'il faut beaucoup de travail de base pour établir et maintenir des marchés d'exportation. En étroite collaboration avec le ministère de l'Industrie et du Commerce, nous avons formé un groupe de comités d'étude. Ces comités s'occupent d'un produit particulier pouvant être exporté, étudient les besoins du marché et identifient les contraintes. Nous en sommes déjà à donner suite à certains travaux de ces comités.

Prenons, par exemple, le comité du financement des exportations. Il y a deux semaines, par suite des recommandations du comité, nous avons tenu un colloque à Brandon, Manitoba, en collaboration avec le ministère de l'Agriculture du Manitoba et l'Association des banquiers canadiens. Des exportateurs et de futurs exportateurs y ont appris ce qui est à leur disposition sous la forme de crédits, de financement et d'assurance des exportations, ainsi que des renseignements sur les marchés.

Si le gouvernement décide de créer une société nationale d'exportation des produits agricoles, comme il en a été fait mention dans le discours du trône, je pense que des initiatives de cette nature seront plus nombreuses. Et il y a pour cela une raison fondamentale: le Canada a le potentiel pour produire, traiter et vendre plus d'aliments qu'il ne le fait aujourd'hui. Peut-être deux fois plus, comme je l'ai déjà dit.

Les développements internationaux nous poussent à réaliser ce potentiel. La scène mondiale change de façon dramatique. La population mondiale dépassera les 6 milliards en l'an 2000 et le taux d'augmentation de la production d'aliments ne suit pas la courbe de croissance de la population dans la plupart des pays en développement. En outre, dans plusieurs pays nouvellement industrialisés, dans le pourtour du Pacifique, le Moyen-Orient et aux Mexique, par exemple, le revenu par habitant augmente rapidement et la demande d'une meilleure alimentation s'accroît en conséquence.

Certains puissants facteurs sont mis en lumière par la nouvelle importance qu'accorde le commerce international aux secteurs de l'agriculture et de l'alimentation. N'oublions pas que le Canada est l'un des rares pays du monde qui exporte plus de produits agricoles qu'il n'en importe. Cela nous rend

[*Texte*]

We have both the opportunity and the responsibility to play an increasingly important role in world affairs. After all, what could be more important than food?

I am saying that. I know I am biased.

• 1550

Agricultural production not only constitutes the most important commodity, it is also a unique commodity, which sometimes cannot be lumped with other commodities. Provincial governments are recognizing this fact. Several are placing agriculture and food and their marketing thrust within their own departments of agriculture at the provincial level.

Canada's agricultural potential can only be achieved by expansion of existing and new markets. To some degree that means replacing imports with domestically produced foods, whether it is potatoes, apples, or tomato paste, for example. But for the most part, it means tapping new export markets.

Let us look at the pork industry for a minute. Canadian pork output has increased by roughly 20 per cent a year for the past two years. If it had not been for two successive years of record exports, there would have been essentially a price disaster.

Right now, about 20 per cent of our pork output is being exported. Exports this year are running about 50 per cent above the 1979 level, when the hog industry brought in nearly $250 million in foreign currency. Just a few years ago, Canada was a net importer of pork. So you can see how important exports have been to this particular industry.

Of course, the entire western grain industry is based on exports as well. We see continued strong demand for our wheat, barley, and rapeseed on export markets. Wheat, of course, is our main export commodity. Foreign sales last year amounted to $2.2 billion, or 36 per cent of total agricultural trade. Rapeseed was next, at about $631 million, followed closely by barley; then nearly $300 million in furs, hides, and skins, about $245 million for pork, and nearly $200 million for live cattle.

Japan was our single largest buyer, although in its aggregate the EEC was greater. The U.S. was our third-largest market, although the U.S. was by far the largest source of our imports.

Now I would like to outline how agricultural trade fits into the over-all trade picture. At first glance, it seems agricultural exports only account for about 10 per cent of our total exports. But when you break it down a little, you see its importance is really much greater. Last year, out of a total export of about $65.5 billion, 40 per cent, or $26 billion, was in automotive materials, and as such was largely intra-company transfers. When you subtract that, agriculture's share of the remaining

[*Traduction*]

assez importants à l'échelle du monde. Nous avons là l'occasion et la responsabilité de jouer un rôle de plus en plus important dans les affaires mondiales. Après tout, qu'y a-t-il de plus important que l'alimentation?

En disant cela, je sais que j'ai un préjugé.

Le produit agricole n'est pas seulement la denrée la plus importante, c'est aussi une denrée unique qui, dans certains cas, ne peut pas être considérée comme toutes les autres denrées. Les gouvernements provinciaux se rendent compte de ce fait. Plusieurs d'entre eux placent l'agriculture et l'alimentation ainsi que leur impulsion commerciale dans leur propre ministère de l'agriculture au niveau provincial.

Le potentiel agricole du Canada ne peut se réaliser que par une expansion des marchés existants et la création de nouveaux marchés. Dans une certaine mesure, cela exige de remplacer des importations par des produits canadiens, qu'il s'agisse de pommes de terre, de pommes ou de pâte de tomate, par exemple. Mais cela signifie surtout la création de nouveaux marchés d'exportation.

Examinons un instant l'industrie du porc. La production canadienne de porc a augmenté d'environ 20 p. 100 par année depuis 2 ans. Si nous n'avions pas connu, deux années de suite, des années records d'exportation, nous aurions eu une catastrophe au niveau des prix.

En ce moment, environ 20 p. 100 de notre production de porc va à l'exportation. Cette année, nos exportations se maintiennent à environ 50 p. 100 de plus qu'en 1979, année où l'industrie du porc nous avait rapporté environ 250 millions de dollars en devises. Il y a encore quelques années, le Canada était importateur de porc. Il est donc facile de voir combien les exportations ont été importantes pour cette industrie.

Évidemment, toute l'industrie des céréales de l'Ouest est fondée sur les exportations. Il y a toujours une très forte demande pour notre blé, notre orge et notre colza dans les marchés d'exportation. Le blé est évidemment votre principal denrée d'exportation. L'an passé, les ventes à l'étranger ont atteint 2.2 milliards de dollars, soit 36 p. 100 de tout notre commerce agricole. Le colza venait en deuxième lieu, soit environ 631 millions de dollars, suivi de près par l'orge. Ensuite, 300 millions de dollars pour la fourrure, les peaux et les cuirs, puis 245 millions de dollars pour le porc et presque 200 millions de dollars pour le bétail vivant.

Le Japon est notre principal pays client, mais le Marché commun, au total, vient avant lui. Les États-Unis constituent notre troisième marché, mais ce pays est de loin la principale source de nos importations.

Considérons un peu comment le commerce agricole figure dans l'ensemble de nos échanges. A première vue, il semble que les exportations agricoles ne représentent qu'environ 10 p. 100 de toutes nos exportations. Mais si l'on va un peu dans les détails, on voit que son importance est vraiment bien plus grande. L'année dernière, sur des exportations globales d'environ 65.5 milliards de dollars, 40 p. 100, soit 26 milliards de dollars, étaient des produits automobiles et constituaient en

[*Text*]

$41 billion, $6.3 billion, represents about 15 per cent of what is left.

Furthermore, when we think of the need for a trading corporation in Canada to help exports, usually it is thought it would be primarily useful in penetrating markets other than the United States and western Europe, where business practices are quite familiar. Total Canadian exports to countries other than the U.S. and western Europe amounted to $12.5 billion last year, of which fully 26 per cent was agricultural. Therefore you can see that Canadian agricultural exports are very central to Canada's efforts outside the western world.

Finally, I just want to present you with three very important numbers. They are initial projections of agricultural exports, imports, and the balance of trade for 1980. Exports could be as much as $8 billion, imports a little over $5 billion, leaving a surplus, therefore, somewhere between $2.5 billion and $3 billion in the agricultural sector—twice the 1979 level.

In summary, the agriculture and food sector is in a position to play a greater role within the economy in the years to come. There is no doubt about it being possible. We can see the possibility for growth and development in all regions of Canada in the agriculture and food sector, provided we succeed in overcoming constraints.

• 1555

I have with me also a list of background material, statistics on all kinds of exports of agricultural products, by country, by regions, their importance and everything. I would ask my collaborator Mr. Wilson to leave a copy of that with you.

At the same time, you will have some work that has been done and is being done on how we represent Canadian agriculture to our friends who come to visit us or whom we go to visit on the current exchange in prospective missions, or people interested in the agricultural sector.

I hope that will give you enough background information on all kinds of statistics that it will be unnecessary for me to go into the details of those data here this afternoon. But I am prepared to if it is your wish, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Thank you very much.

Mr. Wilson, if you do not have any extra copies of the data the deputy minister referred to, maybe we could just send it to the consulting firm, Mr. Paget, to study those figures, and maybe you will speak to the report.

Now we will start the questioning with Mr. Cardiff.

Maybe I will give up my chair to the—the chairman is just arriving.

[*Translation*]

bonne partie des transferts à l'intérieur des sociétés. Si l'on soustrait ce montant, la partie agricole de ce qui reste, soit 41 milliards de dollars, est de 6.3 milliards de dollars, soit environ 15 p. 100 du reste.

En outre, quand on pense au besoin d'une société de commerce au Canada pour aider aux exportations, on songe habituellement qu'elle serait surtout utile pour pénétrer des marchés autres que les États-Unis et l'Europe de l'Ouest, où les pratiques commerciales nous sont bien connues. Les exportations canadiennes vers des pays autres que les États-Unis et l'Europe de l'Ouest ont été de 12.5 milliards de dollars l'année dernière, dont pas moins de 26 p. 100 en produits agricoles. On voit donc que les exportations agricoles doivent jouer un rôle important dans les efforts que fait notre pays à l'extérieur du monde occidental.

Je voudrais en terminant vous présenter trois chiffres très importants. Il s'agit des projections initiales concernant les exportations agricoles, les importations et la balance commerciale pour l'année 1980. Les exportations pourraient atteindre les 8 milliards, les importations un peu plus de 5 milliards ce que laisserait un surplus d'entre 2.5 et 3 milliards de dollars dans le secteur agricole, soit deux fois plus qu'en 1979.

En résumé, le secteur agricole et alimentaire est en mesure de jouer un plus grand rôle dans l'économie au cours des années à venir. Il n'y a aucun doute que cela soit possible. Nous pouvons envisager une possibilité de croissance et de développement dans toutes les régions du Canada dans le secteur de l'agriculture et de l'alimentation, pourvu que nous réussissions à surmonter certaines difficultés.

J'ai également apporté beaucoup de données et de statistiques sur toutes sortes d'exportations de produits agricoles, par pays, par région, sur leur importance et le reste. Je demande à mon collaboratteur, M. Wilson, de vous en remettre un exemplaire.

En même temps, vous aurez certains renseignements sur les travaux en cours, sur la façon de représenter l'agriculture canadienne à nos amis qui viennent nous visiter ou que nous allons visiter, sur les échanges en cours de missions prévues ou de personnes intéressées au secteur agricole.

J'espère que ces documents vous donneront assez de renseignements d'ordre statistique et qu'il ne sera pas nécessaire d'aller dans les détails de toutes ces données cet après-midi. Mais si c'est votre désir, je suis bien prêt à entrer dans les détails, monsieur le président.

Le vice-président: Merci beaucoup.

Monsieur Wilson, si vous n'avez pas assez d'exemplaires du document dont nous a parlé le sous-ministre, peut-être pourriez-vous l'envoyer à notre consultant, M. Paget, qui étudiera ces données. Et peut-être pourrez-vous analyser le rapport.

Nous commencerons la période des questions par M. Cardiff.

Et pour commencer, je remettrai le fauteuil à notre président qui arrive justement.

[*Texte*]

Mr. Flis: I know when there is a change in chairmanship the meeting can go on much more smoothly, so you stay there.

The Vice-Chairman: Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

I guess basically we are interested in trade. I think you are aware of the mandate this task force has. Certainly we are very interested in what Agriculture are doing. We know agricultural products represent in the area of 25 per cent of our exports. Personally I feel we can expand our agricultural export markets. As you said earlier, each farm dollar generates three additional dollars; so it is a great base to work from.

I am particularly interested in your agricultural export development corporation, what stage it is at, how long you have been doing your investigations, who makes up the task force—are they appointed people, are they members of Parliament, are they civil servants? What is the make-up of that task force or the committee doing that initial work?

Mr. Lussier: I hope, Mr. Cardiff, you will accept that my ability to speak about this proposal is limited to the announcement made publicly last April in the Throne Speech, indicating the government's intentions to create an agricultural export corporation. Since that time, naturally, the Minister of Agriculture, the Honourable Eugene Whelan, has requested that a team of people be involved in developing and analyzing the constraints and what could eventually be ready for consideration by Cabinet for this type of proposal, as proposed in the Throne Speech.

So it has not as yet been discussed or set up with any outsiders, except it might be worth while to mention that there have been, with the farmers' organizations, some public meetings at which they have been expressing their interest in the concept itself, and also meetings with provincial departments of agriculture, which have on various occasions expressed a great degree of interest in the concept.

On the technical details of what could be the various proposals, I would like to restrain myself to expressing my difficulty in being more specific at this time, because in my own view it will have to be considered by the Cabinet in proper due time, which should be in the very near future—right away, if things remain as they are at present.

• 1600

Mr. Cardiff: Is this committee headed by three individuals in particular? Is Dr. Dennis Ware one of the officials?

Mr. Lussier: Yes.

Mr. Cardiff: Can you tell me who the other two are?

Mr. Lussier: There is my collaborator, Bruce Wilson. The Assistant Deputy Minister of Marketing and Economics is involved. I am told also the Deputy Minister from time to time has also been playing a role in looking at this question.

Mr. Cardiff: What time frame are we looking at?

[*Traduction*]

M. Flis: Je sais que quand il y a du nouveau à la présidence, la réunion peut se dérouler bien mieux. Demeurez donc au fauteuil.

Le vice-président: Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

J'imagine qu'au fond, vous vous intéressez aux échanges commerciaux et que vous connaissez le mandat de notre groupe de travail. Certes, nous nous intéressons beaucoup à ce qui se passe en agriculture. Et nous savons que les produits agricoles représentent environ 25 p. 100 de nos exportations. Je crois personnellement que nous pouvons étendre nos marchés d'exportations agricoles. Comme vous l'avez dit, chaque dollar agricole produit 3 dollars additionnels. C'est donc une base de travail importante.

J'aimerais beaucoup en savoir plus long au sujet de votre société de développement des exportations agricoles, où elle en est rendue, depuis combien de temps se poursuivent vos enquêtes, qui fait partie du groupe de travail, s'agit-il de personnes nommées, de membres du Parlement ou de fonctionnaires? Quelle est la composition du groupe de travail ou du comité qui fait le travail de base?

M. Lussier: Vous comprendrez, monsieur Cardiff, que je ne puis parler de cette question que dans la mesure de l'annonce publique faite en avril dernier dans le discours du trône où le gouvernement annonçait son intention de créer une société d'exportation des produits agricoles. Depuis, le ministre de l'Agriculture, l'honorable Eugene Whelan, nous a naturellement demandé de constituer une équipe chargée d'analyser les contraintes et de préparer des choses à présenter au Conseil des ministres au sujet de cette proposition contenue dans le discours du trône.

Donc, jusqu'ici, aucune discussion ou organisation avec des personnes de l'extérieur, sauf qu'il vaut la peine de mentionner certaines réunions avec des organisations d'agriculteurs, certaines réunions publiques où ils ont exprimé leur intérêt pour le concept lui-même, ainsi que certaines réunions avec des ministères provinciaux de l'agriculture qui ont manifesté à diverses reprises leur intérêt dans cette question.

Pour ce qui est des détails techniques concernant ce que pourraient être les diverses propositions, j'aimerais m'en tenir pour l'instant à dire qu'il m'est difficile d'être plus précis parce que selon moi, il faudra que la question soit examinée par le Cabinet en temps utile, ce qui devrait être très bientôt, sinon tout de suite, si les choses ne changent pas.

M. Cardiff: Ce comité est-il dirigé par trois personnes? M. Dennis Ware est-il l'un des trois fonctionnaires?

M. Lussier: Oui.

M. Cardiff: Pouvez-vous me dire qui sont les deux autres?

M. Lussier: Il y a mon collaborateur, M. Bruce Wilson, sous-ministre adjoint à la commercialisation et à l'économie. On me dit aussi que le sous-ministre est parfois appelé à jouer un rôle dans l'examen de cette question.

M. Cardiff: Quelles sont les échéances que vous envisagez?

[*Text*]

Mr. Lussier: I think we are looking at a time frame of—well, I do not know about the government decision itself, but as for having the matter ready for Cabinet consideration—a matter of weeks.

Mr. Cardiff: I see. Leaving that area, then, but still talking of exports, in the studies you have been doing so far, we have the potential to produce for 50 million people, and we have a lot of transportation problems within Canada before we can develop our export markets fully. Have you looked at the transportation area in your studies as well?

Mr. Lussier: Yes, we have looked into it.

Mr. Cardiff: I was looking for a little lengthier an answer than that.

Mr. Lussier: To try to put everything in its proper context, it might be worth while to remember that the government, going back to 1977, decided to approve an agricultural development strategy for Canada. This was made public at that time, and I could, if you are interested, refresh your memory about the eight major objectives or principles which were cited there. This led, and there is no doubt about it, directly to Agriculture Canada, with other federal departments interested in this sector, making a thorough evaluation of the potential and the constraints which could affect this ability, let us say, to double our agricultural production by about the year 2000. There is no doubt very extensive studies have been made; more than studies—some of those studies have been leading to concrete action by the government, if we talk, for example, about certain facets of transportation related to grains. No doubt about it; transportation is always going to be a factor of importance when we are looking at this ability to expand our export potential, whether we are talking about western Canada and what are the major commodities which could be expanded there or about eastern Canada, about potatoes or blueberries or apples—about many commodities—our ability, because of the size of this country, to deliver the product to the doorstep of other countries, will always remain a factor of great importance in our ability to expand agricultural production.

Mr. Cardiff: Are you in a position to tell us or share with us how you intend to develop and further expand the export markets offshore North Amercia?

Mr. Lussier: Certainly. I referred earlier to this collaboration which has been very positively established between IT&C and Agriculture Canada, where within the over-all objectives of Industry, Trade and Commerce, and putting together all our objectives related to the agriculture sector, that joint committee which has been established between ourselves and IT&C has been in fact working in that direction. We could, for example, look at how we could have more agricultural people establish a presence in our various embassies in Europe. It has been leading to some improvement in the presence of agricultural specialists within the Trade Commissioners Service.

It is certainly also leading to a joint effort, whether in fairs or in missions, as it relates to agricultural expansion and discussion of the problem. It has been leading to a series of profiles on countries where we could look at specific commodi-

[*Translation*]

M. Lussier: Pour ce qui est des échéances, j'ignore quelle sera la décision du gouvernement, mais pour ce qui est de préparer des documents à soumettre au Cabinet, ce sera dans quelques semaines.

M. Cardiff: Merci. Laissant ce domaine, mais continuant à parler d'exportations, je vois que dans vos études, vous dites que nous avons la capacité de produire pour 50 millions de personnes, et pourtant nous avons des problèmes de transport au Canada qu'il faudrait régler avant de développer pleinement nos marchés d'exportation. Vos études ont-elles porté sur cette question des transports?

M. Lussier: Oui, nous avons étudié cette question.

M. Cardiff: Je m'attendais à une réponse un peu plus élaborée.

M. Lussier: Pour essayer de remettre chaque chose dans son contexte, il faut peut-être se rappeler que le gouvernement, en 1977, avait décidé d'approuver une stratégie de développement agricole pour le Canada. Cela avait alors été rendu public et je pourrais, si cela vous intéresse, vous rafraîchir la mémoire au sujet des huit grands objectifs ou principes énoncés dans cette stratégie. Cela a conduit, sans l'ombre d'un doute, Agriculture Canada et d'autres ministères fédéraux intéressés dans ce secteur, à faire une évaluation poussée du potentiel et des difficultés qui pourraient modifier notre capacité de doubler notre production agricole pour l'an 2000. Il y a sans doute eu des études très complètes, et plus que des études dont certaines ont conduit à une action concrète du gouvernement si nous parlons, par exemple, de certains aspects du transport des céréales. Cela ne fait aucun doute: le transport sera toujours un facteur très important quand nous envisageons la possibilité d'élargir notre potentiel d'exportation. Que nous parlions de l'Ouest canadien et des principaux produits dont la production pourrait augmenter, ou de l'Est canadien et de ses pommes de terre, de ses bleuets ou de ses pommes, ou de ses nombreuses denrées, notre capacité, à cause de la taille de ce pays, de livrer le produit à la porte des autres pays demeurera toujours un facteur de grande importance pour ce qui est de notre capacité d'augmenter notre production agricole.

M. Cardiff: Êtes-vous en mesure de nous dire comment vous entendez développer et élargir les marchés d'exportation ailleurs qu'en Amérique du Nord?

M. Lussier: Certainement. J'ai déjà parlé de cette collaboration très réelle entre le ministère de l'Industrie et du Commerce et Agriculture Canada, où, à l'intérieur des objectifs globaux du ministère de l'Industrie et du Commerce, et en mettant ensemble tous nos objectifs connexes au secteur agricole, nous avons créé ensemble ce comité conjoint qui, en fait, travaille dans ce sens. Nous pourrions, par exemple, nous demander comment nous pourrions compter sur la présence d'un plus grand nombre de spécialistes de l'agriculture dans nos différentes ambassades en Europe. Nous avons réussi à améliorer la présence de spécialistes agricoles dans le service du Commissaire au commerce.

Cette collaboration aboutit également à des initiatives conjointes, que ce soit dans les foires ou dans des missions qui portent sur l'expansion agricole, ou sur la discussion du problème. Cette collaboration a aussi mené à la production de

[*Texte*]

ties which could be interesting for certain regions of the world. It has been leading, in fact, to a whole series of papers, but more than anything else, to identification of areas where Canada might have potential to expand. In fact, there has been from this work certainly an extensive study of at least nine various commodities and sectors outside of the traditional ones we know, grains or skim milk powder or evaporated milk—that is, things in which Canada has been expanding. It goes from breeding cattle and semen to blueberries, swine, and pork. There has been a whole series.

• 1605

Besides that, there is a series of programs our sister department, IT&C, is managing, for example, to help and facilitate the research for export opportunities.

Mr. Cardiff: Are we thinking then, for our agricultural sector in Canada, of developing a sales force and agency which are ready to go out into the world to seel our products, and even barter?

Mr. Lussier: I would be tempted to say, Mr. Cardiff, that what we are looking at presently is—I have been trying to identify what are the major constraints which could affect this ability to expand, and also putting together, and in the proper perspective, we hope, what has been the reality of the evolution of the agricultural sector, let us say over the last 20 years, and realizing that based on that there have been traditional areas where Canada has led: I mean grains; oil-seeds, like rapeseed, are a fantastic example.

We have also seen, following—if I may take just a moment of your time—the 1960's, when the agricultural community in Canada were seeing some degree of instability, very seriously affecting not only their ability to produce but their concerns about their total integration in our society—they have been leading in the 70's. We have seen that more Starting from 1972, 74, 75, where we have seen, outside of the federal interst to push the expansion of the agricultural export opportunities, a greater degree of involvement of the provinces, the provincial departments of agriculture being much more interested at present, and in fact aggressive, in saying, what can we do ourselves to expand our agricultural base, to expand our market opportunities? We have seen that in all regions of Canada, based on the assumption that there is still, and there was and there will be potentials to exploit in the various regions of Canada in the agriculture and food sector.

So what we are saying, trying to answer your question, is among the various tools which might be worth considering, taking into consideration the reality of the fabric of the rural community of Canada, taking the realities of the interest and strong action of provincial departments of agriculture in Canada, is there something that could be developed to create common denominator, to create a common focal point, where we would be expanding on our ability to grow rather than

[*Traduction*]

certaines études sur des pays où nous pourrions envisager d'écouler certaines denrées qui semblent intéresser certaines régions du monde. La collaboration a permis la production de toutes sortes de documents, mais plus que tout, à l'identification de domaines où le Canada pourrait avoir des possibilités d'expansion. En fait, ce travail a certainement abouti à une étude en profondeur d'au moins neuf denrées et secteurs étrangers à nos secteurs traditionnels, comme les céréales, la poudre de lait ou le lait évaporé, c'est-à-dire des choses pour lesquelles il y a eu expansion au Canada. Les études vont de l'élevage et de l'insémination jusqu'aux bleuets, et aux porcs, il y en a toute une série.

Il y a en outre toute une série de programmes. Notre ministère frère, l'Industrie et le Commerce, réussit par exemple à aider et à facilier la recherche sur les possibilités d'exportation.

M. Cardiff: Songeons-nous en ce cas, à créer pour notre secteur agricole une force de vente et un organisme qui serait prêt à partir dans le monde vendre nos produits et même à faire du troc?

M. Lussier: Je serais tenté de dire, monsieur Cardiff, que ce que nous examinons en ce moment, c'est ce que j'ai essayé de décrire comme étant les principaux obstacles qui pourraient nuire à notre capacité d'expansion et aussi à réunir dans une just perspective, nous l'espérons, ce qui a été la réalité de l'évolution du secteur agricole, mettons, depuis 20 ans, et de réaliser que sur cette base, il y a eu des domaines où le Canada a toujours été un chef de file. Je pense aux céréales, aux oléagineux comme le colza qui nous fournissent d'éloquents exemples.

Nous avons aussi vu autre chose. Si je peux prendre quelques instants, j'aimerais vous rappeler les années 60 où le monde agricole du Canada se trouvait dans une certaine instabilité qui nuisait gravement, non seulement à sa possibilité de produire, mais aussi à son intégration totale dans notre société. Et dans les années 70, ils étaient à l'avant-garde. Nous avons vu encore davantage à partir de 1972, 74 et 75 où, sans compter les efforts du gouvernement fédéral pour favoriser l'expansion des exportations agricoles, nous avons vu de plus en plus les provinces s'en occuper, les ministères provinciaux de l'agriculture s'intéresser vivement à la question et devenir dynamiques, demandant ce qu'ils pouvaient faire eux-mêmes pour élargir leur base agricole, pour élargir leurs marchés. Nous avons vu cela dans toutes les régions du Canada et cela se fond sur l'hypothèse qu'il y a encore, qu'ils y a eu et qu'il y aura un potentiel à exploiter dans les différentes régions canadiennes dans le secteur de l'agriculture et de l'alimentation.

Pour essayer de répondre à votre question, nous nous demandons si, parmi tous les outils à examiner, tenant compte de la réalité du tissu social et rural du Canada, n'oubliant pas la réalité des intérêts et de l'action dynamique des ministères provinciaux de l'agriculture au Canada, y a-t-il quelque chose à développer pour créer un dénominateur commun, pour créer un objectif commun où notre expansion serait fondée sur notre capacité de gandir, au lieu de créer des chicanes internes,

[*Text*]

creating internal fights sometimes among ourselves. In other words, competition on international markets between different provinces has been seen in the past, and probably does not exist any more. I do not think it is good for over-all agricultural economic development in the future.

We have also seen growing development of concern by many countries in the world—and I think it will continue to expand—that food is becoming of a very major degree of importance. They are interested in food from two aspects: trying to develop and expand their own agricultural base, to make it correspond to their own priorities; but also looking at Canada, I think we have examples by the tons at present to indicate to us that there is a lot of envy in the world about how Canada, with its vast territory, with its constraints of climate in various parts, has been able to expand and develop an agricultural base which is very fantastic.

• 1610

Also, we have been seeing many developments in the context of those countries looking for security for their food supply by the creation of a lot of their own organizations to be there leading for contractual arrangements. We have been seeing that—I have in memory, for example, Mexico with Conasupo; in Israel agrexco. We have firms like that in West Germany, for example. We have them in France. We have them in Algeria—Onaco, for example. We see those agencies becoming the governments' front for contractual arrangements and looking for security of supply.

So the question remains at this time hypothetical, whether there should not be, among every other aspect that has to be considered and the many other alternatives which could be developed, a structure which will permit, first, domestically, our farming community in the various regions of Canada, our processing sector in Canada, and particularly the medium-size and small enterprises, which for most of the time have the technology but not necessarily the links through which they could by themselves make that thing happen, maybe because on some occasions we are limited in our ability—one of our objectives is certainly to put as much added value as we can to agricultural products to make them he come agricultural products which, can reach the consumer's table, whether it is in Canada or abroad.

To do that, then, we have to have the processing sector involved—if we want to see some added value. It may happen that Canada has some limitations at present in that capacity of processing agricultural products for export purposes. Also, and I repeat myself, we have seen the provinces being interested. So the question remains to be asked and to be answered in due time, whether that could be one instrument, among many others which could be considered, for expanding growth and developing opportunities we see for agriculture in Canada in the future.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman. I will pass and if there is time later, I will maybe ask a quesiton later on.

The Chairman: Sure.

[*Translation*]

souvent entre nous-mêmes. Autrement dit, il y a eu dans le passé une concurrence entre les provinces sur les marchés internationaux, mais cela n'existe probablement plus aujourd'hui. Je ne pense pas que ce soit bon, dans l'ensemble, pour le développement économique agricole dans l'avenir.

Nous avons vu également beaucoup de pays se préoccuper dans le monde—leur nombre va continuer de grandir—du fait que les aliments prennent de plus en plus d'importance. Ils s'intéressent aux aliments sous deux aspects: ils essaient de développer et d'élargir leur propre base agricole afin de l'aligner à leurs propres priorités; mais dans le cas du Canada, je crois qu'il y a des tonnes d'exemples qui nous montrent que beaucoup de pays nous envient dans le monde, à cause de notre vaste territoire. Malgré les difficultés du climat dans différentes régions, le pays a réussi à grandir et à se doter d'une base agricole qui est vraiment fantastique.

Nous avons vu en outre les initiatives prises par des nombreux pays qui cherchent à assurer la sécurité de leur alimentation par la création d'organisations nationales capables de négocier et de conclure des contrats. Nous en avons vu et je pense en particulier au Mexique avec le Conasupo, à Israel avec agrexco. Il y a des sociétés de cette nature en Allemagne de l'Ouest et en France. Il y en a une en Algérie, l'Onaco, par exemple. Ces organismes deviennent le porte-parole du gouvernement pour la négociation de contrats et la recherche d'une sécurité d'approvisionnement.

La question hypothétique qui se pose, c'est de savoir s'il ne devrait pas y avoir, parmi tous les autres aspects à considérer et les nombreuses solutions à imaginer, une structure qui permettrait d'ouvrir des marchés, d'abord à l'intérieur, à notre monde agricole des différentes régions du pays, à notre secteur de la transformation et surtout aux petites et moyennes entreprises qui, la plupart du temps, ont la technologie mais non pas nécessairement les contacts leur permettant de réaliser ces choses, peut-être parce qu'à certaines occasions notre capacité est limitée. L'un de nos objectifs est certainement de mettre autant de valeur ajoutée que possible à nos produits agricoles pour les transformer en produits agricoles pouvant atteindre la table du consommateur, au Canada ou à l'étranger.

Pour y arriver, il faut que le secteur de la transformation s'en occupe, si nous voulons voir une certaine valeur ajoutée. Il se peut que le Canada ait en ce moment certaines limitations dans sa capacité de transformer des produits agricoles pour l'exportation. Nous avons vu également, je me répète, les provinces s'intéresser à la question. Il faudra donc se demander, et répondre en temps voulu, si ce ne serait pas là un instrument, parmi bien d'autres, à envisager pour favoriser la croissance et créer les débouchés que nous voyons pour l'agriculture au Canada dans l'avenir.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président. Je cède maintenant la parole. S'il reste du temps plus tard, j'aurai peut-être une autre question à poser.

Le président: Certainement.

[*Texte*]

Mr. Deans.

Mr. Deans: Thank you. I will be brief. I am sorry I was late. I had to do something I am sure you would appreciate. Before I could get out of Hamilton this morning, I had to milk and I had to resort to doing it by hand. You can appreciate how difficult that was. In fact, I took part in a contest.

I actually got some milk. It was the first time in my life, in fact. But I knew it was appropriate to do it today, since we were going to be talking with you. I thought I should have some direct involvement in the farm communtity before I came.

You speak in fairly glowing terms about the future. What you are talking about, as I listen to you, is a rationalization of both farming and food processing, and a co-ordination, an effort to try to take advantage of indigenous strengths. I gather from your response to one of Murray's questions that you do see a need for some new way of approaching the world markets on behalf of the agricultural community. I wonder if you have any sense of whether or not the agricultural community and its branches, the processing industries, if you will—I am not sure which is a branch of which, to be honest with you—whether you see any purpose in approaching them with the idea of involving themselves directly in a treading corporation?

• 1615

Mr. Lussier: I would like to try to answer that question, Mr. Deans, just to cite what has been the growing interest of the various sectors related to the agricultural community in Canada. I think it has to go back some years, but particularly two years ago, when we were seeing national organizations—the farming community—wanting to explore and discuss and find out what could be done to improve their ability to expand. We had at the same time the phenomenon of a greater degree of organization among the farming community.

Mr. Deans: Not a bad thing.

Mr. Lussier: No, I think it is important. They had to move in that direction, I think, to give themselves this bargaining power required to negotiate the fruits of their labour, of their work; and we have been seeing an expansion of co-operative activities in the farming community. We have been seeing, particularly in the 1970's, the acceleration of the presence of provincial marketing boards in Canada. I think we have now close to 117 provincial marketing boards in Canada, looking at different commodities produced in the various regions of Canada. What we are saying, in fact, is they are—and I think it has been shown—and we have very concrete and interesting examples of their positive ability by themselves to expand in market opportunities. I will cite the example of B.C. Tree Fruit Marketing, for example, which has been able to displace other apples with apples produced in British Columbia, in many countries of the world. It could be the Ontario Soyabean Growers' Marketing Board, which has been taking its place in outside markets; the tobacco growers in Ontario. We have a long list of where they have understood that their ability to expand was to grow outside our domestic market,

[*Traduction*]

Monsieur Deans.

M. Deans: Merci. Je serai bref. Je regrette d'être arrivé en retard. Vous aurez compris, j'en suis certain, que j'avais certaines choses à faire. Avant de quitter Hamilton ce matin, il m'a fallu traire une vache et le faire à la main, comme dans l'ancien temps. Ce n'est pas facile, vous en conviendrez. En fait, j'ai participé à un concours.

J'ai réussi à tirer du lait. Et c'était la première fois de ma vie. Mais je savais que le moment était bien choisi aujourd'hui parce que nous allions vous rencontrer. J'ai pensé qu'il serait approprié d'avoir un contact direct avec le monde agricole avant de venir au comité.

Vous nous décrivez l'avenir sous un jour très prometteur. Si je vous ai bien compris, vous parlez d'une rationalisation du secteur agricole et du secteur de la transformation, et d'une sorte de collaboration, d'un effort en vue de tirer parti de l'industrie de nos gens. D'après votre réponse à une question de Murray, vous estimez qu'il est nécessaire de trouver une nouvelle façon d'aborder les marchés mondiaux au nom du monde agricole. Pensez-vous qu'il serait approprié d'approcher le monde agricole et ses annexes, les industries de transformation, si vous voulez—pour être bien franc, je ne sais pas au juste qui est l'annexe de l'autre—pour leur demander ce qu'ils penseraient de l'idée de faire directement partie d'une société de commerce?

M. Lussier: J'aimerais essayer de répondre à cette question, monsieur Deans, juste pour vous dire quel a été l'intérêt croissant des divers secteurs reliés au monde agricole au Canada. Je crois qu'il faut remonter à quelques années en arrière, mais surtout à il y a deux ans, quand les organisations nationales du monde agricole ont cherché à explorer et à discuter pour essayer de savoir comment améliorer leur capacité d'expansion. Nous avons vu alors le phénomène d'une plus forte organisation du monde agricole.

M. Deans: Ce n'est pas une mauvaise chose.

M. Lussier: Non, je crois que c'est important. Il leur fallait s'engager dans cette direction pour se donner le pouvoir de marchandage requis pour négocier les fruits de leur travail. Il y a eu aussi une expansion du mouvement coopératif dans le monde agricole. Surtout dans les années 70, il y a eu une intensification de la présence des offices provinciaux de mise en marché au Canada. Nous avons maintenant quelque 117 offices provinciaux de mise en marché qui s'occupent des différentes denrées produites dans les régions du Canada. Il a été démontré, par des exemples très concrets et très intéressants, qu'ils sont parfaitement capables de réaliser leur propre expansion quand des marchés sont mis à leur disposition. Prenons, par exemple, le cas de la B.C. Tree Fruits Marketing qui a réussi à faire remplacer d'autres pommes par des pommes de la Colombie-Britannique dans de nombreux pays. On pourrait parler aussi de l'Office de commercialisation de la fève soya d'Ontario qui a réussi à se tailler une place dans les marchés étrangers. Il y a aussi les Producteurs de tabac de l'Ontario. Nous en avons toute une liste pour montrer qu'ils ont compris que pour grandir, il leur fallait sortir de notre

[*Text*]

which has its own limitations because of our level of population.

But we are talking, and we have been—with the exception of pork, which has been, I think, a very good example over the last two years of a good degree of interrelationship between the farming sector and the processing sector, to allow, for example, this 20 per cent of our hog production to be exported in the last year. But the question is what can we do to make this existing structure, whether it is a co-op, whether it is marketing board, work in a closer relationship with those who are involved in the processing sector, but at the same time make sure that this added value, or those new market opportunities, or this new expansion of production, will be beneficial both to us, as it relates to our Canadian agricultural economy, and at the same time to the growing needs the world is looking at in food, at present, in various parts of world; and it happens that Canada, as I said earlier, because of its land resources, because of its human resources, and certainly its technology, has this ability to expand, if we do the right thing.

Mr. Deans: I take it, then, what you are giving me is a qualified maybe. You think it might in fact be helpful.

Mr. Lussier: It might be helpful. I cannot honestly tell you it is the end of the world and it is the only solution which will make our agricultural economy expand and double within the next 10 or 15 years.

Mr. Deans: No, I do not think anyone thinks that is the case, in agriculture or in any other sector. I am just looking at a variety of vehicles which might be useful.

It is interesting that at a time when our balance is in fairly good shape, farm incomes are reported to be down. You cannot help wondering, if we are increasing our exports—and we are obviously consuming, as I understand it, at least as much domestically as we did in the past—why the end result of all this does not seem to reflect higher incomes for farmers. It makes it very, very difficult to encourage either young people to stay on the farm or other people to go into farming as a means of earning a livelihood.

• 1620

What do we have to do? How do we get the benefit where the benefit must go? You are not going to get people involved in farming for export purposes or for any other purpose unless there is a reasonable rate of return. If I read the statistics correctly—and quite obviously there are anomalies within the statistics—the level of farm income has dropped quite dramatically. What do we do to try to resolve that difficulty, to make it more lucrative, more enticing, for people to be involved in farming and thereby to meet that world demand you are talking about through our trading corporation?

Mr. Lussier: I think there are many interesting facets to your question, Mr. Deans. One is of a general nature, and I would certainly say our farming community is not prepared to go back to how it lived in the 1960's . . .

[*Translation*]

marché national qui a ses propres restrictions à cause de la taille de la population.

Toutefois, il faudrait faire une exception dans le cas du porc qui a été un très bon exemple, depuis deux ans, de ce que peut donner une bonne interrelation entre le secteur agricole et le secteur de la transformation afin de permettre, par exemple, que 20 p. 100 de la production de porcs soit exportée l'année dernière. Mais ce qu'il faut se demander, c'est ce que nous pouvons faire dans le cadre de la structure existante, qu'il s'agisse d'une co-op ou d'un office de mise en marché, pour assurer une collaboration plus étroite avec ceux du secteur de la transformation, mais tout en nous assurant que cette valeur ajoutée ou ces nouveaux marchés, ou cette expansion de la production seront avantageux pour nous, en ce qui a trait à l'économie agricole du Canada, tout en répondant au besoin croissant de sources d'alimentation dans le monde, besoin qui se fait sentir dans diverses parties du monde. Et il arrive que le Canada, comme je l'ai déjà dit, à cause de son sol, de ses ressources humaines et certainement de sa technologie a cette capacité d'expansion, si nous faisons ce qu'il faut faire.

M. Deans: Si je comprends bien, vous me répondez un peut-être, avec réserve. Vous pensez que peut-être, ce serait utile.

M. Lussier: Ce pourrait être utile. Je ne pourrais sincèrement vous dire que c'est là la fin du monde et que c'est l'unique solution qui permettra à notre économie agricole de grandir et de doubler d'ici 10 ou 15 ans.

M. Deans: Non, j'imagine que personne ne pense ainsi, en agriculture ou dans tout autre secteur. J'envisage seulement diverses solutions pouvant être utiles.

Il est intéressant de constater qu'en ce moment où notre balance commerciale est en assez bon état, les revenus agricoles, nous dit-on, diminuent. Il est difficile de comprendre comment il se fait qu'au moment où nos exportations augmentent et où, de toute évidence, nous consommons au moins autant que par le passé, pourquoi, en fin de compte, tout cela ne se traduit pas par des revenus plus élevés pour les agriculteurs. Il devient alors très difficile d'encourager des jeunes à rester sur la ferme ou d'autres personnes à se tourner vers l'agriculture pour gagner leur vie.

Que faut-il faire? Comment s'assurer que les bénéfices vont à ceux qui les méritent? On ne réussira pas à pousser des gens vers l'agriculture pour des fins d'exportation ou pour d'autres fins à moins qu'ils ne puissent en tirer un revenu raisonnable. Si je comprends bien les statistiques publiées—et de toute évidence il y a des anomalies dans les statistiques—le niveau du revenu agricole a chuté de façon spectaculaire. Que faisons-nous pour essayer de surmonter cette difficulté pour rendre plus rentable et plus attrayant le métier d'agriculteur afin d'y attirer des gens pour répondre à cette demande mondiale dont vous parlez, par l'entremise de notre société de commerce?

M. Lussier: Je crois que votre question a beaucoup de facettes intéressantes, monsieur Deans. L'une est de nature générale et je suis certain que nos agriculteurs ne sont pas

[*Texte*]

Mr. Deans: Nor is anyone else.

Mr. Lussier: . . . where it was living in a cycle of surplus and overproduction which was creating very difficult situations, not only for planning development on the farm but in living in a distressed situation. So anything that could be envisaged in the future for making this expansion possible has to be built on security. Security means, yes, security of supplies for those who are buying; so that means we have to envisage something that will be in the nature of long-term contracts.

I do not think farmers in this country are any longer prepared to go on a one-shot deal. Some would think that is possible. You have surpluses this year; you try to sell and then you back-track. It is not good, in marketing strategy. It is not appropriate for the growing expansion of our agricultural economy, because that is not the way I think farmers in Canada are prepared to live in the future.

So we have to build with those principles involved. Naturally that may be, if not properly dealt with, an instrument where we could potentially also limit ourselves in expansion. Certainly, first, it has to be something that would permit that security and stability of income to be developed and maintained.

Now, when you are talking about a decrease in farm income, I think we would have to qualify that. It has varied. If we take, for example, this particular year of 1980, yes. If we compare the net income, overall, of farmers in 1980 compared to 1979, there probably will be some decreases—probably less than we were expecting at the beginning of the year, because we had on our minds the problems of the drought in western Canada, we had problems with the international hog cycle, which was really putting the price of hogs down. But suddenly drastic and interesting changes have taken place for the farming community over recent months, which will not be bad.

On the other hand, we have to understand that agriculture is also dependent on what is going on in the other sectors of the economy. If the price of energy goes up or adjusts, it has its impact also in the primary agricultural sector—not only the price of fuel, but the price of pesticides, the price of fertilizers. And usually the adjustment in income does not necessarily take place simultaneously. There is sometimes some slowdown. That is why there have been, in certain segments of our agricultural commodities, instruments to create that stability. There we can think about the various national marketing boards which have been established, whether we are talking about milk or chicken, turkey or eggs—creating that element where there is an adjustment according to the factors of production changes.

But it is certainly true, as a matter of principle, that anything we could envisage in the future for expansion will have to be in the context of that security and stability factor for agriculture.

[*Traduction*]

prêts à retourner à la situation qu'ils ont connue dans les années 60 . . .

M. Deans: Personne d'autre non plus.

M. Lussier: . . . où ils vivaient dans un cycle de surplus et de surproduction qui créait non seulement de très graves situations pour la planification de la ferme, mais même des situations de misère. C'est pourquoi tout ce que l'on peut envisager pour rendre cette expansion possible doit être bâti sur la sécurité. La sécurité signifie, c'est entendu, sécurité des approvisionnements pour les acheteurs. Il faut donc envisager une sorte de contrat à long terme.

Les fermiers de notre pays ne sont plus disposés à négocier une récolte à la fois. Certains croient que c'est possible. S'il y a surplus cette année, on essaie de vendre et ensuite on produit moins. Ce n'est pas bon dans l'optique d'une stratégie de mise en marché. Ce n'est pas bon pour l'expansion de notre économie agricole parce que ce n'est pas ainsi que les fermiers canadiens veulent vivre dans l'avenir.

Donc, il faut construire en tenant compte de ces principes. Naturellement, si nous ne procédons pas comme il le faut, nous pourrions limiter nous-mêmes notre propre expansion. Il faudrait donc, en premier, trouver et maintenir quelque chose qui permette cette sécurité et cette stabilité du revenu.

Pour ce qui est de ce que vous dites au sujet de la baisse du revenu agricole, je crois qu'il faudrait qualifier cette information. Le revenu a varié. Si nous prenons, par exemple, l'année en cours, l'année 1980, c'est oui. Si nous comparons le revenu global net des agriculteurs in 1980 avec celui de 1979, il y aura probablement eu des baisses, probablement moindres que ce que nous avions prévu au début de l'année, parce que nous avions à l'esprit les problèmes de la sécheresse dans l'Ouest ainsi que certains problèmes survenus dans le cycle international de la production du porc qui avait vraiment fait baisser le prix du porc. Mais soudainement, des changements subits et intéressants pour le monde agricole se sont produits depuis quelques mois et les résultats seront encourageants.

D'un autre côté, il faut comprendre que l'agriculture dépend aussi de ce qui se passe dans les autres secteurs de l'économie. Si le coût de l'énergie monte ou s'ajuste, cela a des conséquences pour le secteur agricole primaire, non seulement en ce qui a trait au prix du combustible, mais également le prix des pesticides et des engrais. Et ordinairement, les revenus ne s'adaptent pas nécessairement en même temps. Il y a parfois un certain écart. C'est pourquoi il y a eu, pour certaines denrées agricoles, des instruments visant à créer la stabilité. On peut penser aux différents offices de mise en marché qui ont été établis, que nous parlions de lait, de poulet, de dinde des œufs, pour créer cet élément d'ajustement aligné sur les changements dans les facteurs de production.

Mais il est certes vrai, comme question de principe, que tout ce que nous envisagerons comme expansion future devra se faire dans le contexte de cette sécurité et de cette stabilité pour l'agriculture.

[*Text*]

• 1625

Mr. Deans: One final question. When I look at the farm community as a whole, I look not only at the primary producers, and again not only at the processors, but I am considering to some extent the dilemma that confronts the implement manufacturers. I am not going to get involved in the Massey-Ferguson thing, just to set your mind at ease, although I am sure you have a view on it and would love to express it, and may if you wish. But it strikes me that unless we are able to find a mechanism for stabilizing incomes, for allowing farmers to receive a reasonable rate of return and thereby reinvest both in their farm and in their farm machinery, not only will we see fewer and fewer people involved in the farm but we will also not be able to see the kind of recovery we all expect and hope will occur in the farm-implement manufacturing industry, because farmers who have not been farming will of course not be requiring machinery. In addition to that, we therefore will not be able to take advantage of the expertise and the knowledge you spoke about in using food, in whatever form, as a viable export product.

Therefore I come to my final point, that the key to all this rests with developing or devising a way to—I do not like the word "guarantee"; it is not the right word—but at least for the farmer to be able to predict the likely income. Marketing boards have done fairly well, but they have been to a great extent for domestic purposes. Of course, we have seen the conflicts between provincial and federal marketing, and I suspect this would not be a good time to talk about federal marketing over and against provincial. It might cause even a greater rift in the country. But over-all co-operation between marketing boards and other selling agencies for export purposes, the establishment of a new co-ordinated agency—I am not talking about another tier, but an outreach type of agency—might help to make the predictions more accurate.

Is that a reasonable approach? In other words, that agency can be . . .

The Vice-Chairman: That is quite a question.

Mr. Deans: It is a very difficult question. Of course, the trouble is it is a very difficult question. It does not lend itself to a simple answer. If there had been a simple answer, the Liberals would have found it; maybe even the Conservatives, maybe even the NDP.

An hon. Member: Give us a chance.

Mr. Deans: We did, thank you very much.

The problem is we cannot deal with food in isolation. I guess that is what I am after. You cannot simply promote food. The food must be part of a total export package you must be selling and buying. You must be using your food alongside your other product lines, if you will, to get a balance. And that can only be done through a co-ordinating agency. If we all operate at odds, one operating over here, another over there, it is not going to work.

[*Translation*]

M. Deans: Une dernière question. Quand j'envisage le monde agricole comme un tout, je ne songe pas seulement aux producteurs primaires, non seulement aux transformateurs, mais je songe, dans une certaine mesure, au dilemme qui confronte les fabricants de machines aratoires. Rassurez-vous, je ne vais pas parler de Massey-Ferguson. Toutefois, si vous avez des opinions à ce sujet et voulez les exprimer, n'hésitez pas. Mais je me dis que si nous ne trouvons pas un moyen de stabiliser les revenus afin de permettre aux agriculteurs de toucher des revenus raisonnables pour réinvestir dans leur ferme et dans leurs machines agricoles, non seulement verrons-nous de moins en moins de personnes engagées en agriculture, mais nous ne verrons pas non plus la sorte de reprise que nous attendons et que nous espérons dans l'industrie de la fabrication des machines agricoles, parce que les fermiers qui ne cultivent pas n'auront évidemment pas besoin de machines. En outre, nous ne pourrons pas tirer parti des connaissances et des spécialisations dont vous parlez pour utiliser l'alimentation sous toutes ses formes comme un produit d'exportation viable.

Par conséquent, j'arrive à mon point final; je dis que la clé de tout ce problème consiste à trouver ou à développer un moyen pour, je n'aime pas le mot garantir, ce n'est pas le mot juste, pour au moins permettre à l'agriculteur de prédire son revenu probable. Les offices de mise en marché ont très bien réussi, mais ils se sont surtout occupés de choses internes. Il y a eu évidemment certains conflits entre les offices provinciaux et les offices fédéraux, et j'imagine que le moment serait mal choisi pour comparer la mise en marché fédérale à la mise en marché provinciale. Cela pourrait même envenimer les choses dans le pays. Mais au-dessus de la collaboration entre les offices de mise en marché et des autres organismes de vente aux fins de l'exportation, la création d'un autre organisme coordonné—je ne parle pas d'un autre niveau, mais plutôt d'un organisme plus avancé—pourrait aider à rendre les prédictions plus précises.

Serait-ce une approche raisonnable? Autrement dit, cet organisme pourrait être . . .

Le vice-président: C'est une bien vaste question.

M. Deans: C'est une question très difficile. Évidemment, le problème, c'est qu'il s'agit d'une question très difficile. Elle ne permet pas de trouver une réponse simple. S'il y avait eu une réponse simple, les libéraux l'auraient trouvée. Peut-être même les conservateurs ou encore les NPD.

Une voix: Donnez-nous une chance.

M. Deans: Nous l'avons fait, merci beaucoup.

Le problème c'est qu'on ne peut pas traiter séparément la question de l'alimentation. J'imagine que c'est à cela que je veux en venir. On ne peut s'occuper seulement de vendre des aliments. L'alimentation doit faire partie d'un programme global d'exportation; il faut vendre et acheter. Il faut utiliser l'alimentation avec d'autres produits pour rechercher, si l'on veut, un équilibre. Et cela ne peut se réaliser que par un organisme de coordination. Si chacun travaille de son côté, l'un dans ce domaine l'autre dans l'autre, nous ne réussirons pas.

[*Texte*]

Mr. Lussier: I cannot respond to this over-all co-ordinating agency we are referring to in general, because I must admit my knowledge is really too limited for me to be able to share my views on that with you.

Mr. Deans: I got milk out of that cow.

Mr. Lussier: I can only mention it from my little knowledge of the agricultural sector in Canada. Certainly I believe there is a requirement for a greater degree of common denominator among the various agents in the agriculture and food system, to consider our ability to expand those export opportunities—for many reasons; one being that agriculture can be processed, can have value added to it, and can then be considered useful for a demanding country on that basis. Also, to use effectively this technology our agriculture is based upon, and to use extensively the energy, the aggressiveness of the various regions of Canada as it relates to the agriculture and food sector in their own development, one way or another, it is required that there be a united agent which helps to put that kind of thing together to take advantage. I am not taking into consideration at this time what we call the relative scales of product or the economies you can realize if you put together the transportation of commodities, if you put together the information and market intelligence you could have in one place. I am not elaborating on that. But strictly based on the reality of the fabric and the aspirations of the various regions of Canada for their agricultural expansion, yes, there is a need of filling a common denominator somewhere.

• 1630

It could take various forms . . .

Mr. Deans: Oh, yes.

Mr. Lussier: But this objective I think is a requirement, a need.

The Vice-Chairman: Thank you.

Our chairman, Mr. Flis.

Mr. Flis: Thank you, Mr. Chairman. I wish Mr. Deans had invited me to his contest, because I had to grow up on a farm where we could not afford milking machines. So I am very good at milking cows.

Mr. Deans: I discovered the tail has nothing to do with milking.

Mr. Flis: Thank you, Mr. Deputy Minister, for appearing before this committee, because I know you have a tight schedule this week and you still managed to sqeeze in coming before this committee.

You did talk quite a bit about transportation problems. I wonder if you could detail these problems. If the government approves or brings solutions to these problems in transportation, would they also help the manufacturing sector? This committee is more interested in how we can improve exports in the manufacturing field, and transportation seems to be a problem across Canada. Exactly what is it in transportation?

[*Traduction*]

M. Lussier: Je ne pourrais répondre à cette question générale concernant un organisme de coordination dont nous parlons, car, je dois le reconnaître, mes connaissances sont vraiment trop restreintes pour me permettre d'échanger des vues avec vous à ce sujet.

M. Deans: J'ai réussi à extraire du lait de cette vache.

M. Lussier: Je ne peux en faire mention qu'à partir de mes faibles connaissances du secteur agricole du Canada. Je crois certainement qu'il serait nécessaire de trouver de meilleurs dénominateurs communs entre les différents agents du secteur agricole et du secteur alimentaire afin d'examiner notre capacité d'augmenter nos exportations et ce, pour diverses raisons, l'une étant que le produit agricole peut être transformé, peut porter une valeur ajoutée et alors, être considéré utile pour un pays qui réclame ce produit. En outre, pour utiliser efficacement la technologie qui est à la base de notre agriculture et pour utiliser dans toute la mesure du possible les développements réalisés grâce à l'énergie et à la grande capacité de toutes les régions du pays en ce qui a trait aux secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, il faut trouver, d'une façon ou d'une autre, un agent d'unification qui réussira à tout mettre ensemble et à en tirer parti. Je ne prends pas en considération, en ce moment, ce que nous appelons des échelles relatives de produits, ou les économies que l'on peut réaliser si l'on met ensemble le transport des denrées, si l'on met ensemble l'information et la connaissance des marchés que l'on peut réunir à un seul endroit. Je ne parle pas de cela. Mais en se fondant strictement sur la composition et les aspirations des différentes régions du Canada pour l'expansion de leur agriculture, il faudrait en effet trouver quelque part un dénominateur commun.

Cela pourrait revêtir différentes formes . . .

M. Deans: Oh oui.

M. Lussier: . . . mais cet objectif est une exigence, un besoin.

Le vice-président: Merci.

Notre président, M. Flis.

M. Flis: Merci, monsieur le président, j'aurais bien voulu que M. Deans m'invite à son concours, parce que j'ai grandi dans une ferme où nous n'avions pas les moyens d'acheter des trayeuses mécaniques. Traire les vaches, ça me connaît.

M. Deans: J'ai découvert que la queue n'a rien à voir avec le lait.

M. Flis: Je vous remercie, monsieur le sous-ministre, d'avoir bien voulu venir rencontrer notre comité, car je sais que vous êtes très occupé cette semaine et vous avez quand même trouvé le moyen de nous consacrer quelques heures.

Vous avez parlé des problèmes du transport. Pourriez-vous approfondir un peu ces problèmes. Si le gouvernement élabore et approuve des solutions aux problèmes de transport, cela aiderait-il également le secteur manufacturier? Notre comité cherche surtout à savoir comment améliorer nos exportations dans le secteur de la fabrication et le transport semble être un problème partout au Canada. Qu'y a-t-il exactement dans le

[*Text*]

Maybe this is where we can save taxpayers dollars. If we improve transportation facilities for agriculture, maybe, hopefully, it will also help us in the manufacturing sector.

Mr. Lussier: I hope I understand your question correctly, Mr. Flis. If not, please bring me back to order. I think when we are talking about agricultural goods, it is true that transportation is a key factor, but in various degrees. I think there are two types of agricultural products. There are those which are not immediately perishable, and there are those which are perishable. If we categorize those two types, then we have a different ball game or a different approach for them.

Taking first the question of transportation of perishable goods, and taking the size of this country, in the context of not only satisfying the major markets across Canada but also looking to it for export purposes, then we have to admit there are or could be potential limiting factors—using as an example potatoes from the Maritimes. They have to be transported in such a way that if it is December and they have to be loaded in Saint John, New Brunswick, and leaving P.E.I. to go to Saint John, they will have to be transported in such a way that they will not freeze between the two locations. That means if the potatoes have to wait on the dock, they will have to be in a warehouse which permits them to stay in good condition before they are loaded on a boat. It is certainly a key element.

• 1635

But the approach is different when we are talking about nonperishable goods like grains, for example, where the lifetime of the product is not necessarily at stake, but the necessity in all circumstances is to be in a position, on the call of our buyers, to say we will deliver on such and such a date: for that to be met is certainly of great importance.

But I am not too sure I am responding adequately to your question, to be honest with you.

Mr. Flis: Okay, one problem we have heard about is the conferences and the high shipping rates et cetera. Is agriculture experiencing the same difficulties?

Mr. Lussier: We have been, certainly, in certain sectors. I feel at this time some coming to my mind very vividly. As you know, and I will use it as an example, Canada has been developing over years a great ability with livestock, whether it is beef or dairy cattle. This is certainly, using dairy cattle as an example, making a lot of countries interested in breeding stock and semen from Canada. When we look at breeding stock, we have a question where transportation is of the essence. If it is the delivery of vials to Italy or breeding cattle to South America, we have found ourselves in recent times with some limitations in our ability to compete, because of costs of transportation with our air carriers in Canada. So we decided we will sit down with them, and with the Canadian Livestock Exporters Association, and try to see what we can do, because there is a constraint there.

In some other instances, again going back to eastern Canada, the availability of containers might be a limiting

[*Translation*]

transport? C'est peut-être un secteur où nous pouvons économiser. Si nous améliorons le transport pour l'agriculture, on peut espérer l'améliorer en même temps pour le secteur manufacturier.

M. Lussier: Monsieur Flis, j'espère avoir bien compris votre question. Sinon, n'hésitez pas à me rappeler à l'ordre. Quand on parle de produits agricoles, il est vrai que le transport est un facteur clé, mais à divers degrés. Je dirais qu'il y a deux sortes de produits agricoles. Ceux qui ne sont pas immédiatement périssables et ceux qui le sont. Si nous établissons des catégories pour ces deux types de produits, c'est une toute autre histoire et il faut différentes solutions.

Prenons pour commencer le transport des marchandises périssables. Vu les dimensions de notre pays, et vu que nous cherchons à satisfaire non seulement les grands marchés du Canada, mais également certains marchés d'exportation, il faut admettre qu'il y a ou qu'il pourrait y avoir des facteurs contraignants si nous prenons, par exemple, les pommes de terre à semence des Maritimes. Il faut les transporter de telle façon que, si c'est en décembre et si elles doivent être chargées à Saint-Jean Nouveau-Brunswick, après être parties de l'Île-du-Prince-Édouard pour se rendre à Saint-Jean, il faut les transporter de telle façon qu'elles ne gèlent pas entre les deux endroits. Cela signifie que si les pommes de terre doivent attendre au quai de chargement, elles doivent être dans un entrepôt où elles se maintiendront eon bon état avant d'être chargées sur un navire. C'est certainement un élément clé.

Mais c'est bien différent quand on parle de produits non périssables comme les céréales, par exemple, où la vie même du produit n'est pas en jeu mais où il faut, en toutes circonstances, être en mesure, dès que l'exigent nos acheteurs, de leur dire que nous livrerons le produit à telle ou telle date. Il est de la plus grande importance de répondre à cette exigence.

Mais pour être bien franc, je ne suis pas certain d'avoir répondu adéquatement à votre question.

M. Flis: Cela va. Un problème dont nous avons entendu parler, c'est celu des conférences au sujet des tarifs d'expédition élevés. L'agriculture a-t-elle les même difficultés?

M. Lussier: Oui, certes, dans certains secteurs. Il m'en vient un exemple très éloquent à l'esprit. Comme on le sait, le Canada a acquis une grande compétence au cours des années dans le domaine du bétail, qu'il s'agisse de bœuf de boucherie ou de vache laitières. Prenant l'exemple des vaches laitières, cela a poussé beaucoup de pays à s'intéresser aux races canadiennes et aux possibilités d'insémination. Quand on parle de bétail reproducteur, on aborde un domaine où le transport devient essentiel. S'il faut expédier des éprouvettes en Italie ou des reproducteurs en Amérique du Sud, nous avons constaté depuis quelque temps, que nous ne sommes pas conscurrentiels à cause des frais de transport exigés par nos transporteurs aériens. Nous avons donc décidé de les rencontrer de concert avec l'Association canadienne des exportateurs de bétail pour essayer de trouver une solution, car il y a là un problème.

Dans d'autres cas, pour revenir à l'Est du Canada, la possibilité d'obtenir des conteneurs peut devenir une con-

[*Texte*]

factor. It could be a problem in permitting a transaction to take place. So it varies with the great degree of commodities Canada is involved with.

We have seen that in the grain sectors a lack of hopper cars to bring the product either to Thunder Bay or to Vancouver could be a limiting factor for market expansion. The technology is also expanding very, very rapidly, in preserving, conserving products. Adjustments will need to take place in specialized equipment in transport and delivery of a product to a certain place. This certainly, potentially, could be a limiting factor.

Mr. Flis: Yes, Thank you.

I wonder if you could tell us a little more, maybe, about suggested structures for an agricultural export corporation, and maybe possible financing of the structure. There must have been various proposals, suggestions. I am wondering if you could share them with this committee, since they are germane to our hearings.

Mr. Lussier: I would like very much to be in a position to share with you the various alternatives under active consideration at present, but I feel myself in a position where I would prefer not to elaborate on them specifically, because I feel they should first be considered in the near future by Cabinet.

Mr. Flis: We do not want you to divulge Cabinet secrets . . .

Mr. Deans: We do, we do.

Mr. Flis: . . . but we would like you to share with this committee what proposals this agricultural committee has heard from various witnesses.

Mr. Lussier: What proposals we have heard?

Mr. Flis: Yes.

Mr. Lussier: A proposal has been brought forward by, using as an example, the Canadian Federation of Agriculture. It has been indicating to the minister, you should consider the creation of an agricultural export corporation in which farmers could be involved and present in at least a majority of the board of directors. It could also be associated—I am moving from other comments—with other segments of the agriculture and food system. That should be considered, and it has been coming from various interventions from those who are directly involved in this sector, whether it is intervention on credit facilities for the exporters in the agriculture and food sector, or whether it should strengthen its relationship with other existing organizations which could supply insurance—in other words, identifying at this time what are the constraints outside Canada on making a deal take place, when we look at the organizations of other countries.

There has been a whole series of presentations which have been coming to my minister for him to consider in asking his department to make an evaluation of what could be the shape and from of what the Throne Speech publicly announced in October 1979.

Mr. Flis: Was there a certain sort of consensus in those presentations, that they want more government involvement,

[*Traduction*]

trainte. Selon qu'il y en a ou non, une transaction peut se conclure. Donc le problème a autant de facettes que le nombre de denrées que le Canada produit.

Nous avons constaté, dans le secteur des céréales, qu'un manque de wagons à bascule pour transporter le produit jusqu'à Thunder Bay ou jusqu'à Vancouver pourrait nuire à l'expansion des marchés. La technologie se développe très très rapidement dans le domaine de la conservation des produits. Il faudra s'adapter à ces changements et obtenir le matériel spécialisé de transport nécessaire pour livrer un produit à un certain endroit. Cela pourrait certainement être un facteur de limitation.

M. Flis: Oui, merci.

Peut-être pourriez-vous nous dire quelques mots au sujet de la structure proposée d'une société d'exportation des produits agricoles, et peut-être aussi du financement possible de la structure. Il doit bien y avoir diverses propositions ou suggestions dans l'air et je me demande si vous pourriez en faire part à notre comité car cela est tout à fait connexe à nos travaux.

M. Lussier: J'aimerais beaucoup être en mesure de vous révéler les différentes formules qui sont présentement à l'étude, mais je me sens vraiment obligé de n'en rien dire pour l'instant parce qu'à mon avis, elles devraient être étudiées très bientôt par le Cabinet.

M. Flis: Nous ne voulons pas vous obliger à divulguer des secrets du Cabinet . . .

M. Deans: Oui, oui, nous voulons.

M. Flis: . . . mais nous aimerions que vous disiez à notre comité quelles propositions le comité agricole avait obtenues de ses différents témoins.

M. Lussier: Quelles propositions?

M. Flis: Oui.

M. Lussier: Une proposition nous a été présentée, à titre d'exemple, par la Fédération canadienne de l'agriculture. Elle a proposé à notre ministre de songer à la création d'une société d'exportation des produits agricoles dont les agriculteurs feraient partie ayant au moins la majorité du bureau de direction. Elle pourrait également être associée—Je passe à une autre observation—à d'autres secteurs du système agricole et alimentaire. Cela devrait être examiné et nous a été proposé dans différentes interventions faites par des personnes directement associées à ce secteur, qu'il s'agisse d'interventions au sujet des possibilités de crédit pour les exportateurs du secteur agricole et alimentaire, ou qu'il s'agisse de resserrer ses liens avec d'autres organisations existantes qui pourraient fournir de l'assurance, autrement dit, identifier pour le moment quelles sont les embûches à l'extérieur du Canada qui empêchent la conclusion d'un contrat, en parlant des organisations d'autres pays.

Mon ministre a reçu toute une série de présentations lui demandant d'examiner différentes questions avant de demander à son ministère de faire une évaluation de la forme que pourrait prendre ce qui était annoncé dans le discours du trône du mois d'octobre 1979.

M. Flis: Y avait-il une sorte de tendance générale dans ces présentations, demandait-on plus de participation du gouverne-

[*Text*]

less government involvement, a combination, leave it to the private sector?

Mr. Lussier: By the farming community, the intervention of government in many instances is seen positively. We have not encountered from the primary sector, from the agricultural community, the sense that it will be another government intervention. Because of the nature of agricultural complexity, they have seen this happen at both the provincial level and the federal level in many instances in the past.

There has been, naturally—and it has been communicated to us—some concern expressed by exporters of Canadian goods, saying we are over there, we do the business. I think to that, publicly, my minister has been saying if it takes place, it would not be to create competition in areas where a strong base which has been developed by Canadians for export of agricultural commodities already exists.

From the provincial point of view, I think the last July conference in Toronto expressed a supporting principle by the ten provinces' agriculture departments, asking the Minister of Agriculture, Mr. Whelan, to look into that question on a very active basis.

So overall—and I am saying that in the hope that there is nothing to fear whatever would be the government decision on that—but if we put together all those comments which have been brought to our attention over the last year and a half, they have been more in favour of such a corporation than against.

Mr. Flis: How do the witnesses feel such a corporation should be financed? Profits from exports? Subsidized by Canadians?

Mr. Lussier: Naturally, now we are entering into details which are very important. What have they been saying on this? Again, it depends on the sector. Certainly action has been seen, at least to initiative action where it has been requested there should be government participation—not alone, and in the context of a business-oriented approach, but with the sector involved. For example, we had suggestions telling us you should be there to help us create a joint venture and to help us with other constraints we have to meet in competing with other parts of the world, whether it is related to credit facilities or—you were referring to transportation—whether, for example, it could be to help certain segments of the agricultural community to build their houses abroad, to be able to put the product right on the spot.

All those kinds of things have been coming to us. In fact, they are related to the interest which has been mentioned, and also comments which have been coming from various segments. But it has been positively. What does that mean in practice? I do not know, but certainly in three possible areas, whether it is what we call development of the sector, whether we are talking about hogs or swine or blueberries or apples or lentils or peas or white beans—you name it, there is potential for expansion; or direct trading. That has also been expressed to us as being something which could be of interest, and certainly also being there with financial services when it is required.

[*Translation*]

ment, moins de participation du gouvernement, une combinaison des deux ou préconisait-on le secteur privé?

M. Lussier: Dans bien des cas, l'intervention de l'État est vue positivement par la collectivité agricole. Dans le secteur primaire, dans le monde agricole, nous n'avons pas entendu les gens dire qu'il s'agirait d'une autre intervention du gouvernement. A cause de la nature de la complexité agricole, on a vu cela se produire souvent tant au niveau provincial qu'au niveau fédéral dans le passé.

Nous avons naturellement recueilli certaines préoccupations exprimées par les exportateurs de biens canadiens qui nous signalent qu'ils sont là pour faire des affaires. Mon ministre a dit publiquement que si la chose se réalise, ce ne serait pas pour livrer une concurrence dans des domaines où existe déjà une organisation forte mise sur pied par des Canadiens pour exporter des denrées agricoles.

Je crois qu'à la dernière conférence de juillet, à Toronto, les dix ministères provinciaux de l'agriculture ont adopté un appui de principe et ont demandé au ministre de l'Agriculture, M. Whelan, d'examiner activement cette question.

Dans l'ensemble—et je dis cela dans l'espoir qu'il n'y aura rien à craindre, quelle que soit la décision du gouvernement—si nous mettons ensemble tous les commentaires recueillis depuis un an et demi, on peut dire qu'ils ont été plutôt en faveur que contre l'idée d'une telle société.

M. Flis: Comment les témoins estiment-ils que cette société devrait être financée? Par des profits provenant des exportations? Subventionnée par les Canadiens?

M. Lussier: Naturellement, nous entrons ici dans des détails qui sont très importants. Ce qu'ils ont dit à ce sujet? Encore une fois, tout dépend du secteur. On a certainement demandé de passer à l'action, au moins de prendre les premières initiatives en préconisant une participation du gouvernement, non pas seul et sur une base d'affaire, mais avec le secteur en cause. Par exemple, on nous a dit que le gouvernement devrait aider à créer un organisme conjoint pour essayer de palier d'autres difficultés empêchant de soutenir la concurrence avec d'autres parties du monde, qu'il s'agisse de crédits, ou de moyens de transport, qu'il s'agisse, peut-être, d'aider certains secteurs de l'agriculture à construire des maisons à l'étranger afin que le produit soit présenté immédiatement sur place.

Nous avons reçu toutes sortes de propositions de ce genre. En fait, ces propositions sont liées à l'intérêt dont on a parlé et aussi aux commentaires reçus des différents secteurs, mais tout a été fait positivement. Que cela signifie-t-il dans la pratique? Je l'ignore, mais certainement dans trois domaines possibles, qu'il s'agisse de ce que nous appelons le développement du secteur, que nous parlions des porcs, des bleuets, des pommes ou des lentilles, des pois ou des haricots, peu importe, il y a partout possibilité d'expansion ou d'échanges directs. Cela nous a été présenté comme soulevant un certain intérêt et certainement aussi comme venant de pair avec les services financiers requis.

[*Texte*]

• 1645

That is what the others have been telling us.

Mr. Flis: One more brief question, Mr. Chairman.

My colleague, Mr. Cardiff, did ask you about the bartering. Many countries around the world need our food and will need it more in the future, but many of them do not have the currency to pay for our goods. Is there a concern about this or will we be forced into a barter situation?

Mr. Lussier: It is true, when we look at the need and requirement which has been mentioned, we can see food is probably going to become the second important world factor. After we over the energy problem in the world, food is going to be seen there. We have only to consider what is taking place in the north-south dialogue among various countries, between developing countries and developed countries; only to consider various public reports, the Brandt Commission or the special report to the President of the United States under Global 2000, or a long list of recent studies which indicate that food is going to be very important for world stability. But more than anything else, depending on the kinds of diet and nutritional factors we utilize, the demographic growth in the world is growing faster than their ability to produce food. That seems to be a reality. Whatever we can try in Canada is doing a lot to help them through all kinds of programs and aid, but that seems to be a reality. So they look at those countries which could export. It happens that Canada is not only one of the few major exporters in the world, but it has capacity to expand. So that is certainly a factor.

Another factor which needs to be considered is what other countries are doing in exporting agricultural production, and there we could have a long list of examples of the different approaches countries are taking to make sure agricultural products will be exported, whether it is within the confines of the European community or in some other countries of the world. I could cite many of them—what type of approach they have been taking. I hesitate to choose one, because they may not feel I should put them in first priority on the hit parade. But there is a whole series of countries which have been developing tools to make their export of agricultural commodities happen, whether it is related to long-term financing, coupled with the concern you were raising, which is real, sometimes the lack of currency to be able to buy the product—with all kinds of mixtures: long-term credit with a certain part in normal interest rate, another part with special interest rate, and then you make a mix of that and you have what you call crédit-mixte. That exists.

I was personally involved in a trade mission in North Africa last April. I saw with my eyes what our limiting factors are when we talk about expansion of trade in North Africa. For example, they know our seed potatoes. They know the quality of the seed potato we can produce in eastern Canada—and elsewhere; but talking about eastern Canada. They have been trying that. It suits their taste. But when it comes to a deal, they are receiving from those countries which are involved

[*Traduction*]

C'est ce que les autres nous ont dit.

M. Flis: Une autre question brève, monsieur le président.

Mon collègue, M. Cardiff, a fait allusion au troc. Beaucoup de pays ont besoin de nos aliments et en auront davantage besoin dans l'avenir, mais bon nombre d'entre-eux n'ont pas l'argent pour payer. Est-ce là un problème, ou serons-nous obligés de pratiquer le troc?

M. Lussier: C'est vrai, quand on examine le besoin dont il a été question, nous pouvons penser que les aliments deviendront probablement le second grand facteur mondial. Après l'énergie, ce sera le problème de l'alimentation. Il suffit de voir ce qui se passe dans le dialogue Nord-Sud entre différents pays, entre les pays en développement et les pays développés, ou de lire différents rapports publics, ceux de la Commission Brandt, ou le rapport spécial du président des États-Unis sous le titre de Global 2000, ou encore une longue liste d'études récentes qui nous montrent que l'alimentation va devenir très importante pour la stabilité du monde. Mais le plus important de tous, selon la sorte de régime ou de facteur de nutrition que nous utilisons, c'est que la croissance démographique dans le monde est plus rapide que la croissance de notre capacité de produire des aliments. Cela semble une réalité. Ce que nous pouvons essayer de faire au Canada, c'est de faire notre possible pour les aider par toutes sortes de programmes et de formules d'aide, mais cela semble une réalité. Ils s'adressent donc aux pays qui peuvent exporter. Il arrive que le Canada est non seulement l'un des rares grands exportateurs au monde, mais qu'il a en outre une capacité d'expansion. Voilà certes un autre facteur.

Un autre facteur à prendre en considération, c'est ce que font les autres pays en matière d'exportation de produits agricoles, et à cet égard, nous avons une longue liste d'exemples des différentes formules adoptées par des pays pour s'assurer que leurs produits agricoles seront exportés, que ce soit à l'intérieur de la communauté européenne ou dans certains autres pays du monde. Je pourrais citer de nombreux exemples, du genre d'approche adoptée par ces pays. J'hésite à en nommer un, parce qu'ils estimeront peut-être ne pas mériter d'avoir la première place au palmarès. Mais il y a beaucoup de pays qui ont mis au point des outils pour assurer l'exportation de leurs produits agricoles, qu'il s'agisse de financement à long terme de concert avec la préoccupation que vous avez exprimée et qui est réelle, celle du manque de devises pour acheter les produits. Les formules sont multiples: crédit à long terme avec une certaine partie à des taux d'intérêt normaux, une autre partie à des taux d'intérêt spéciaux et ensuite on mélange les deux pour obtenir ce qu'on appelle le crédit mixte. Cela existe.

J'ai fait partie d'une mission commerciale en Afrique du Nord en avril dernier. J'ai vu de mes yeux ce que sont certaines de nos contraintes quand nous envisageons une expansion des échanges en Afrique du Nord. Par exemple, ces gens savent que nous avons des pommes de terre à semence. Ils connaissent la qualité des semences que nous pouvons produire dans l'Est du Canada et ailleurs. Mais pour l'instant, parlons de l'Est. Ils ont essayé nos produits qui répondent à leurs

[*Text*]

aggressively in exporting seed potatoes a lot of kinds of help we are not giving them at presental in all kinds of facets.

Mr. Flis: Could you touch on that? How can these countries do it and Canada not? I think that applies not only to agriculture, it applies to the manufacturing sector and high-technology, capital projects. How is it? What is that these countries are doing, that they can underbid Canada?

• 1650

Mr. Lussier: I will not name the country . . .

Mr. Flis: Okay.

Mr. Lussier: . . . but I know the country I am talking about would say, yes, we will go to a specific country and we will say we are prepared to give you $100 million in long-term credit. But we will do that on very interesting conditions for you. The over-all interest rate will be very good, and it will be well below the international interest rate level. But for that you have to buy 100,000 tons of skim milk powder from us; you have to buy 25,000 tons of seed potatoes; you have to buy—I am trying now to make sure you will not recognize that country—all kinds of details, which are in the contract. They go and say, yes, we will help you; we will sell you food; but: and you will have a whole series of things.

I am not saying Canada cannot take it or Canada should do it. I am not too sure about that. But what I am saying, to answer your question, Mr. Flis, is that it happens other countries in the world are taking that kind of approach in their dealings with countries which request their food. And it happens that Canada is not going to that extent, or as far as they are going.

Mr. Flis: Thank you, Mr. Chairman.

Le vice-président: Je vais tenter de suivre le même exemple quant à cette question-là, mais pas tout de suite.

Monsieur le sous-ministre, en répondant aux questions posées par les membres du Comité, vous avez fait allusion, à savoir que la création d'un office de la société d'exportation des produits agricoles était dans le discours du Trône. Je vous rappelle également que la formation d'une société nationale de commerce était aussi dans le discours du Trône. Il me semble que dans le domaine de l'agriculture c'est un peu la même chose que dans le domaine de la petite et de la moyenne entreprise. Dans le domaine de l'agriculture, il s'agit d'unités de production que l'on appelle des fermes, et dans le domaine industriel, ce sont des usines de production plus ou moins grandes, mais qui, je pense, ont à faire face aux mêmes problèmes, à savoir essayer d'assembler ces untiés-là pour aller sur le marché d'exportation. Il me semble que nous pouvons nous entendre, nous deux, pour dire que ces deux secteurs sont similaires.

Dans vos remarques, vous avez mentionné que le Canada pouvait produire assez pour nourrir une population de 50

[*Translation*]

goûts. Mais quand vient le moment de conclure un marché, ils reçoivent d'autres pays qui s'occupent activement eux aussi d'exporter des semences de pommes de terre, toutes sortes d'aides que nous ne leur donnons pas et qui prennent toutes sortes de formes.

M. Flis: Pourriez-vous nous en dire un mot? Comment ces pays peuvent-ils le faire, et pas le Canada? Je pense que cela s'applique non seulement à l'agriculture mais aussi au secteur de la fabrication et de la haute technologie, aux projets d'immobilisation. Comment cela se fait-il? Qu'est-ce que font ces pays qui leur permet de soumissionner plus bas que le Canada?

M. Lussier: Je ne nommerai pas le pays . . .

M. Flis: C'est très bien.

M. Lussier: . . . mais je sais que le pays dont je vais parler peut s'adresser à un autre pays et lui dire: Nous sommes prêts à vous accorder un crédit à long terme de 100 millions de dollars, et nous le ferons à des conditions très intéressantes pour vous. Le taux d'intérêt, pour l'ensemble, sera très bon et il sera bien inférieur au taux d'intérêt international. Mais pour cela, vous devrez acheter de nous 100,000 tonnes de poudre de lait écrémé; vous devez acheter 25,000 tonnes de pommes de terre à semence; vous devrez acheter—j'essaie de faire en sorte que vous ne reconnaîssiez pas le pays—toutes sortes de choses qui figurent dans le contrat. Ils disent c'est très bien, nous allons vous aider. Nous allons vous vendre des aliments, mais . . . Et il y a là toutes sortes de choses.

Je ne dis pas que le Canada ne peut pas, ou devrait, le faire. Je n'en suis pas bien certain. Mais ce que je dis, en réponse à votre question, monsieur Flis, c'est que cela se produit et que d'autres pays adoptent cette formule dans leurs négociations avec des pays qui ont demandé des aliments. Et il arrive que le Canada ne le fait pas, du moins pas autant que ces autres pays.

M. Flis: Merci, monsieur le président.

The Vice-Chairman: I will try to follow the same example as regards that question, but not right away.

In answering questions by members of this committee, you made reference to the development of an agricultural export corporation that was announced in the speech from the trone. I would like to point out to you that the development of a national trading corporation was also in the speech from the trone. It seems to me that in the agricultural area it is about the same thing as in the area of the small and medium sized businesses. In the agricultural sector, you have production units that are called farms and in the industrial sector, there are production plants of various size which must meet the same problems, that is trying to bring those units together to go on the export market. It seems to me that we can agree, you and I, to say that these two sectors are similar.

In your remarks, you mentioned that Canada could produce enough to feed 50 million people and that is one of the reasons

[*Texte*]

millions d'habitants et c'est l'une des raisons pour laquelle vous allez sur le marché d'exportation. Ce qui me préoccupe beaucoup, c'est que malgré toutes les possibilités de production, il existe encore deux personnes sur trois dans le monde entier qui sont victimes de la faim. Ne pensez-vous pas qu'il s'agit d'un problème de régie de production ou de commercialisation plutôt que d'un problème de production?

M. Lussier: Ce n'est pas une question de cinq sous, monsieur Roy, que vous me posez là. Je pense, si je comprends bien vos commentaires, que vous les posez dans un contexte mondial. En d'autres termes, comment cela se fait-it qu'on se retrouve présentement avec entre 400 millions ou 1 milliard de personnes qui ne mangent pas à leur faim, et cela dépend encore une fois des standards que nous utilisons au niveau de leur diète alimentaire. Je pense qu'il y a, bien sûr, plusieurs facteurs qui peuvent être d'ordre politique. Il y a possibilité que pour certains pays ils n'aient pas encore placé le développement de leur agriculture en première priorité. C'est un d'ailleurs des efforts considérables que le Conseil alimentaire mondial a essayé, au cours des dernières années, de pousser le plus rapidement possible afin que, suivant les priorités de ces pays-là . . . Parce que je pense que cela correspond à la propre mentalité du Canada qui est d'être prêt à apporter son aide au développement, mais en fonction des priorités vues et telles que perçues par ces pays en particulier. C'est un facteur. L'autre facteur qui est réel aussi, c'est un facteur d'ordre démographique. Nous avons une augmentation de la population mondiale qui croît à un rythme plus rapide que la capacité de production de plusieurs pays. C'est particulièrement vrai, par exemple, sur le continent africain où vous avez des augmentations de l'ordre de 2.5 ou 2.8 p. 100 de la population, pendant que la production agricole se maintient parfois dans certaines régions de l'Afrique inférieure à 2 p. 100; dans d'autres à 2.2, 2.4. Donc, il nous semble, et là on s'appuie aussi sur les rapports récents de la Commission Brandt ou du Global 2,000 qui a été remis au président des États-Unis, qu'il y a une distance de plus en plus considérable qui s'établit entre les augmentations des populations et les capacités de production. Nous devons aussi comprendre que plusieurs problèmes sont inter-reliés. On pourrait parler de l'influence de la désertification au fur et à mesure on utilise les forêts, l'influence que cela a sur la conservation de l'eau, la capacité de produire, le danger d'une plus grande capacité de désert.

• 1655

Donc il y a sur cet aspect-là plusieurs organismes internationaux qui se préoccupent de ces questions-là, que ce soit la FAO, organisme des Nations unies qui siège à Rome, que ce soit le Canada à travers l'ACDI ou à travers le Centre international de développement et de recherche, qui essaient d'apporter là une aide technique directement ou indirectement. Le Canada, par exemple, à travers Agriculture Canada est impliqué dans plusieurs projets très concrets de production; cela a été le cas aux Indes, c'est présentement le cas en Tanzanie où en collaboration avec l'ACDI nous avons des agriculteurs canadiens, des scientifiques du ministère de

[*Traduction*]

to go to the export markets. What is of deep concern to me is the fact that despite all production capacities, there are still two persons out of three in the world who suffer from hunger. Do you not think that is more a problem of production management and of marketing than a production problem?

Mr. Lussier: That is not an easy question, Mr. Roy. I think, if I understand your question correctly, that you raise it in a world context. In other words, how is it possible that there are presently between 400 million and one billion people who do not eat all they need, and that depends once again on the standards we use concerning their food diet. I think there are of course several factors that could be of a political nature. There is a possibility, for certain countries, that they have not yet placed the development of their agriculture as a top priority. By the way, that is one of the great efforts that the World Food Council has tried, over the years, to push as fast as possible so that such priorities are accepted by those countries. Because I think that corresponds to the way of thinking of Canada who is ready to support development but in accordance with the priorities set up by those specific countries. That is a factor. The other factor which is also real is a demographical matter. There is an increase of the world population which grows at a more rapid pace than the production capacity of many countries. That is particularly true for instance on the African continent where you see population growth of 2.5 to 2.8 per cent while the agricultural production is limited in certain areas of inland Africa to 2 per cent. In certain other areas it goes to 2.2, 2.4 per cent. Therefore it seems to us, and here we follow recent report by the Brandt Commission or the Global 2000 which was presented to the President of the United States, that there is a growing distance being established between population growth and increases of production capacity. We must also understand that several problems are interrelated. We could discuss the influence of desertification as the forests are being used, the influence that has on water conservation, on production ability, of the danger of a greater desert capacity.

So there are on this matter several international agencies dealing with such questions, be it the FAO, a United Nations agency located in Rome, or be it Canada through CIDA or through the International Center for Development and Research which try to give a technical assistance either directly or indirectly. Canada, for instance, through Agriculture Canada, is involved in several very concrete production projects. That was the case in India and it is presently the case in Tanzania where in collaboration with CIDA we have Canadian farmers and scientists from the Department of Agriculture of Canada who are working together to expend production.

[*Text*]

l'Agriculture du Canada qui travaillent ensemble pour expansionner la production.

Le vice-président: Merci. Je suis bien conscient de la responsabilité du Canada vis-à-vis les pays qui actuellement sont à la recherche de vivres. On a appelé le Canada le grenier du monde. Mais comme plusieurs produits spécialisés du Canada sont déjà régis par un office de commercialisation, comme le blé et le lait par exemple, je me préoccupe du fait qu'on semble vouloir créer d'autres et contingenter la production domestique. Vous voulez peut-être créer une société de commercialisation pour l'exportation de façon à s'assurer que l'on utilise notre capacité de production et que l'on se sert de nos techniques de production au maximum ici au Canada

Alors, quel serait le rôle des organismes qui actuellement sont régis par des offices de commercialisation? Cette autre société d'exportation s'occuperait-elle uniquement des produits qui seraient destinés au marché d'exportation?

M. Lussier: Je pense que vous avez raison de dire que déjà dans deux productions majeures agricoles canadiennes il existe effectivement une structure qui joue ce rôle-là. Votre référence à la Commission canadienne du blé en est un exemple où déjà depuis 1935 on a organisé la mise en marché sur une base unique de cette production fondamentale que sont les grains. C'est exactement le cas aussi pour la Commission canadienne du lait qui est l'organisme responsable des dispositions sur les marchés extérieurs des produits laitiers.

• 1700

Sans savoir ce qui arrivera à ce concept qui a été exprimé dans le discours du Trône, car il appartiendra en temps opportun au gouvernement d'en décider, s'il était créé, je pense qu'il ne devrait pas concurrencer mais collaborer au besoin avec ces organismes-là, sans déplacer leur sens d'orientation et de responsabilité déjà établi dans un travail, je pense, qui a été fort important pour toutes les régions canadiennes, que l'on parle des céréales, ou que l'on parle de la production laitière. Parce qu'une de nos préoccupations, en tous les cas, pour préparer cette documentation au ministre de l'Agriculture, c'est justement de trouver un moyen pour mieux aider le secteur agricole à se développer, en limitant les effets de duplication qui seraient malheureux, je pense.

Le vice-président: Avez-vous en tête, des noms de spécialités ou de produits qui pourraient être régis par certaines sociétés d'exportation? Il est évident que des grosses firmes que je n'aimerais pas mentionner, lorsqu'on entend le terme «société nationale de commerce», nous disent que ce rôle-là se joue actuellement . . . Et ces organismes font ce travail-là. Et on dit: «Eh bien, on est un peu nerveux à ce moment-là» . . . Lorsqu'on parle d'une société nationale de commerce.

Est-ce que vous avez identifié des productions agricoles ou des produits horticoles qui pourrait faire l'objet de l'utilisation de ces véhicules, de ces sociétés d'exportation?

M. Lussier: Oui. Je pense qu'il y a eu effectivement beaucoup de travail de fait en collaboration avec nos collègues de l'industrie . . . pour l'identification de ces productions potentielles. Bien sûr, nous sommes frappés tout de suite par ce que

[*Translation*]

The Vice-Chairman: Thank you. I am very conscious of Canada's responsability vis-a-vis countries that are looking for food. Canada was called the granary of the world. But as several specialized products of Canada are already controlled by a marketing board such as wheat and milk for instance, I am concerned by the apparent will to develop other marketing boards and to put our domestic production under quotas. You may perhaps wish to create an export marketing corporation in an effort to make sure that our production capacity is being used and that our production technology is fully applied here in Canada.

Then what would be the role of those agencies presently under the marketing boards? Would this other export corporation deal only with products for the export markets?

Mr. Lussier: I think you are justified to say that for two major Canadian farm productions there is actually a structure that plays this role. Your reference to the Canadian Wheat Board is a good example where since as far back as 1935 marketing has been organized on a unique base of this basic production that the grains are. It is also exactly the case for the Canadian Milk Board which is the agency responsible for the penetration of our milk products on foreign markets.

Without knowing what will happen to this concept that was announced in the Speech from the Throne, because it is up to the government to make a decision in due time, if it is developed, I think it should not be in competition but in cooperation, as necessary, with those agencies without displacing their sense of orientation and of responsibility already established in an activity that has been very important for all Canadian areas, whether we talk about grains or of milk production. Because one of our concerns when preparing that documentation for the Minister of Agriculture, is precisely to find a way to offer a better assistance for development to the agricultural sector, in trying to limit the duplication effects which would be regretful, I think.

The Vice-Chairman: Do you have in mind the names of specialties or products that could be administered by certain export corporations? Naturally, some large companies that I would not like to mention tell us, when they hear about a national trading corporation, that this role is being played and that those agencies do that kind of work. Well, they get a little nervous when a mention is made of a national trading corporation . . .

Have you identified agricultural or horticultural products that could be delt with through those instruments, the export corporations?

Mr. Lussier: Yes, I think there was effectively much work done un cooperation with our colleagues in the industry for the identification of such potential productions. Of course, we are immediately told that the grains are already covered and that

[*Texte*]

l'on dit: «Bon, les céréales c'est déjà couvert; le secteur laitier c'est aussi couvert». Mais il y a à travers l'exportation de produits agricoles canadiens plusieurs autres secteurs qui pourraient être considérés, comme le secteur de l'élevage . . . Bien sûr nous avons déjà des firmes qui s'occupent activement de l'exportation de bovins laitiers; prenons cet exemple-là. Par contre, nous avons aussi certains pays qui souhaiteraient davantage voir une présence gouvernementale intervenant conjointement et solidairement avec ces organisations-là. Nous avons plusieurs firmes intéressées dans le secteur de l'exportation de de semances, de bétail.

Très souvent, et j'utilise ce secteur-là, mais je pourrais en utiliser un autre, il y a eu, sur le plan international, de la compétition. Alors on s'est retrouvé à avoir, par exemple, deux provinces, où on s'est retrouvé à avoir deux entreprises se créant simultanément une compétition sur le plan international. Et c'est à se demander si, dans certaines circonstances, il n'y aurait pas avantage à regrouper ces forces existantes pour pénétrer notamment des marchés différents ou nouveaux. Cela peut se produire dans le cas du bœuf, car nous avons aussi une très grande capacité d'exportation de notre bétail bovin de boucherie; dans le cas du porc aussi où sur le plan de matériel génétique il y a des possibilités immenses dans plusieurs parties du monde . . . Bien sûr, déjà, nous avons eu des gens avec beaucoup d'initiatives qui ont développé, qui ont persisté à vendre et à être présents sur ces marchés. Je prendrai le cas, aussi, de la transformation des produits agricoles. Nous pourrons dire, comme objectif qu'il serait intéressant d'ajouter à la valeur primaire du produit agricole des bénéfices économiques au Canada. Bon. On sait dors et déjà que le secteur agricole et alimentaire emploie une personne sur quatre au Canada. Peut-on non seulement le maintenir mais le développer en pensant en termes d'exportation? Récemment je faisais référence à une étude de l'OCDE qui faisait une analyse du Canada à travers l'ensemble des pays industrialisés au sujet de la transformation des produits agricoles et alimentaires, et qui nous démontrait bien clairement que le Canada, sous ce chapitre-là, a au moins 50 p. 100 de sa transformation d'effectués par des entreprises à caractère multinational. Sont-ils intéressés à faire de l'expansion, à partir de la base agricole canadienne, ou à regarder davantage à satisfaire le besoin domestique du Canada? L'étude de l'OCDE peut mais faire hésiter sur cette question-là et peut nous faire nous poser des questions.

• 1705

Par contre, on se rend bien compte qu'il y a un ensemble de petites et moyennes entreprises dans le secteur de la transformation agricole au Canada qui ont acquis beaucoup de dynamisme, qui sont très agressives pour percer des marchés domestiques, mais qui n'ont pas nécessairement l'instrument tant financier qu'agressif ou autres pour développer ce marché extérieur. Il serait peut-être intéressant dans ce cas-là de considérer un genre de «joint venture», où on met en place toutes les forces, et on les aide à ce moment-là à percer de nouveaux marchés. Et je pourrais allonger cette liste, monsieur Roy, en parlant de tout le secteur horticole où bien sûr, là, il y a des variations dépendant des régions canadiennes, que nous

[*Traduction*]

the milk products are also covered. But as regards the export of Canadian agricultural products, several other sectors could be considered such as the breeding sector. Of course, we have already companies that are actively involved in the export of milk cattle, to take that example. On the other hand, we also see certain countries that would like to see the government being jointly and severally involved in those agencies. We have several firms with an interest in the export sector of seeds and cattle.

Very often, and I use that sector but I could use another one also, there was competition at the international level. There was a case, for instance, where two provinces had at the same time two businesses in competition at the international level. And it is worth asking if in certain circumstances it would not be advantageous to regroup those existing forces in order to penetrate new or different markets. That could happen in the case of beef because we also have a very great export capacity of beff cattle. Also in the case of pork and particularly for genetic material there are vast opportunities in many areas of the world. Of course, we have already seen people with much initiative who have developed and continued to sell and be present in those markets. Let us take the case also of the agricultural products processing. It can be said that as an objective it would be interesting to add economic benefits in Canada to the primary value of agricultural product. We already know that the agricultural and food sector employs one person out of four in Canada. Can that be, not only maintained, but expended, thinking in terms of exports. I recently made a reference to an OECD study that made an analysis of Canada together with all the industrialized countries concerning the processing of agricultural and food products and where it was clearly established that Canada, on this matter, had at least 50 per cent of its processing made by multinational firms. Are they interested in expending from the Canadian agricultural base or in looking more after meeting Canada's domestic needs? The OECD study might suggest some hesitations on this matter or might induce us into asking ourselves questions.

On the other hand we realize that there is a group of small and medium size business firms in the agricultural processing sector in Canada which have become very dynamic and agressive to enter domestic markets but which do not necessarily have the instruments, whether it be finance, or agressivity or other, to develop foreign markets. It might be interesting in that case to consider a kind of joint venture where all forces are grouped together and then assisted in penetrating new markets. And I could add to that list, Mr. Roy, speaking of the whole horticultural sector where of course there are variations depending upon Canadian regions, whether we speak about the seeding potatoes, or about blueberry from Nova Scotia or

[*Text*]

parlions de la pomme de terre de semence, que nous parlions des bleuets de la Nouvelle-Écosse ou de Terre-Neuve. Donc, pour répondre le plus rapidement possible à votre question, oui, il y a une liste de ces candidats potentiels en dehors de ces deux grandes productions qu'on connaît, production céréalière et des huiles et production laitière déjà couverte.

Le vice-président: Merci, monsieur Lussier.

Are there any other members who want to—?

Mr. Cardiff: I have more of a frustration. It probably would not be fair to bring it forward at this time, Mr. Chairman. I would love to do it, but I think it would be unfair to do it.

Le vice-président: Monsieur, je vous remercie de votre collaboration.

Monsieur le sous-ministre, au nom des membres du Comité, je désire vous remercier bien sincèrement pour les explications que vous nous avez fournies et comme je le disais dans mon programme questionnaire, je pense qu'il y a une certaine similitude entre le secteur de l'agriculture et le secteur industriel. Il semble que, compte tenu de notre ordre de renvoi, vous ayez pris beaucoup d'avance sur notre Comité; je veux dire que vous êtes déjà rendu au Cabinet avec la «Société d'exportation des produits agricoles» . . . Nous sommes encore au niveau des mémoires, et demain nous entendrons pour la 45e réunion, à 9 h 30, M. Roger Hatch, qui a été le président de la Commission Hatch ayant soumis un rapport au ministère de l'Industrie et du Commerce. Monsieur le sous-ministre, la différence est que notre rapport sera déposé à la Chambre des communes. C'est la différence qui existe entre les deux.

Au nom de notre président qui est ici, au nom de notre firme de consultants, et au nom des députés, je vous remercie bien sincèrement, et je voudrais vous rappeler que tel que vous l'avez suggéré, les statistiques de M. Wilson seront données à notre firme de consultants, comme documents de référence.

The clerk advises me the meeting will be held in Room 371, West Block, at 9:30 a.m. tomorrow. We changed the room.

The meeting is adjourned.

[*Translation*]

Newfoundland. Therefore, to answer your question as rapidly as possible, yes there is a list of those potential candidates besides those two major known productions, the grains and oils production and the milk production, already covered.

The Vice-Chairman: Thank you Mr. Lussier.

Y a-t-il d'autres membres qui veulent . . .

M. Cardiff: J'éprouve plus qu'une frustration. Il ne serait peut-être pas légitime d'en parler maintenant, monsieur le président. J'aimerais le faire, mais je pense que ce ne serait pas juste.

The Vice-Chairman: I thank you for your cooperation.

Mr. Deputy Minister, on behalf of the members of this committee, I should like to thank you very sincerely for the explanations that you gave us and as I mentionned in my question program, I think there is a certain similarity between the agricultural sector and the industrial sector. It seems that in view of our terms of reference, you have taken a substantial lead over our committee. I mean that you are already going to Cabinet with the agricultural export corporation while we are still hearing submissions and tomorrow, for our 45th meeting, at 9:30, we will hear Mr. Roger Hatch who was chairman of the Hatch commission which submitted a report to the Department of Industry, Trade and Commerce. Mr. Deputy Minister, the difference is that our report will be tabled in the House of Commons. That is the difference between the two.

On behalf of our Chairman who is here, on behalf of ou consultants firm, and on behalf of the honourable members, I thank you very sincerily and I should like to remind you that as you suggested, Mr. Wilson's statistics will be given to our consultants firm as reference documents.

Le greffier m'informe que la réunion se tiendra dans la salle 371 de l'Édifice de l'Ouest, à 9 h 30 demain. Nous avons changé de salle.

La réunion est ajournée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
Third class Troisième classe
K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

WITNESS—TÉMOIN

From the Department of Agriculture:
Mr. Gaétan Lussier, Deputy Minister.

Du ministère de l'Agriculture:
M. Gaétan Lussier, sous-ministre.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 23

Tuesday, October 28, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 23

Le mardi 28 octobre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la trente-deuxième législature, 1980

27760—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, OCTOBER 28, 1980
(44)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:38 o'clock a.m., this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Roy.

Witness: Mr. Roger Hatch, Chairman, Export Promotion Review Committee.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation. (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1.*)

Mr. Hatch made an opening statement and answered questions.

At 10:13 o'clock a.m., on motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That the Committee adjourn.

AFTERNOON SITTING
(45)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:41 o'clock p.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Roy, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Roy.

Witnesses: From the Bank of Montreal: Mr. N. F. Potter, Senior Vice-President, International Banking; Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking Canada Division.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation. (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1.*)

Mr. Potter read a prepared statement. Messrs. Potter and Jenikov answered questions.

At 5:03 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 28 OCTOBRE 1980
(44)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 38 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Roy.

Témoin: M. Roger Hatch, président, Comité d'examen des services de promotion des exportations.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir le procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1.*)

M. Hatch fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 10 h 13, sur motion de M. Lachance, il est convenu—Que le Comité suspende ses travaux.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(45)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 41 sous la présidence de M. Roy (vice-président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance et Roy.

Témoins: De la Banque de Montréal: M. N. F. Potter, premier vice-président, Affaires bancaires internationales; M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir le procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1.*)

M. Potter fait lecture d'une déclaration écrite. MM. Potter et Jenikov répondent aux questions.

A 17 h 03, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)
Tuesday, October 28, 1980

• 0930

[*Text*]

The Chairman: Good morning, ladies and gentlemen. The purpose of this morning's meeting is to resume consideration of the order of reference relating to the subject-matter of a national trading corporation and, specifically, and, specifically, to hear from Mr. Hatch, the newly-appointed chairman of the Export Trade Development Board. I handed Mr. Hatch an article from the *Ottawa Citizen* that he claims he did not see until this morning, so I thought it would be nice to read it into the record and it is under the heading of:

> Exporters laud choice of Hatch as chairman.
>
> The appointment, Tuesday, of Roger Hatch as first chairman of the new Export Trade Development Board has been heartily endorsed by Canada's exporters.
>
> "He is just about the ideal guy", said Tom Burns, President of the Canadian Export Association. "He is a very experienced exporter."

And skipping along:

> "He has more than earned the right to be chairman of the board."

On behalf of the committee, Mr. Hatch, I want to congratulate you as the newly-appointed chairman and I must say that you are not new to the committee. You have haunted us right across Canada, in all our hearings, because so many of the witnesses who have appeared before this committee, kept referring to your report; your recommendations and so on, so I think it is very fitting that, at this stage of our hearings, we have the master himself, this morning. And together with Mr. Hatch, who helped write the report, is Mr. Rod Heath, Manager, Economics and Development, Canpotex Ltd., Toronto. Mr. Hatch has a statement, an opening statement, and we will turn into questions. Mr. Heath will join us in the questions and discussions after.

• 0940

I have a short explanation. Evidently, there are not enough translators to go around because there are something like 9 or 11 committees sitting, this morning, all at 9.30 a.m. But Mr. Hatch is bilingual and he can respond in the two official languages. So, without wasting any time, because I think this will be a very profitable and valuable morning, Mr. Hatch, I turn the floor over to you.

Mr. Roger Hatch (Chairman, Export Trade Development Board): Thank you, Mr. Chairman. I do not know if I should be congratulated on this or if you should extend sympathy but, you know, when you get a board that looks like 24 people, it is going to be a lot of fun anyway. Certainly we are delighted that the government has moved on the setting up of the Export Trade Development Board. I am sorry, also, to have been the cause of so much concern for your committee who have been

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)
Le mardi 28 octobre 1980

[*Translation*]

Le président: Bonjour, mesdames, messieurs. Nous voulons ce matin reprendre l'étude de l'ordre de renvoi concernant la question d'une société nationale de commerce et nous voulons surtout entendre M. Hatch, le nouveau président de la Commission de développement des exportations. J'ai remis à M. Hatch un article du *Citizen d'Ottawa* qu'il n'avait pas encore vu, dit-il, avant ce matin. J'ai donc pensé qu'il serait bon d'en donner lecture. Voici le titre:

> Les exportateurs applaudissent au choix de M. Hatch comme président.
>
> La nomination, mardi, de M. Roger Hatch comme premier président de la nouvelle Commission de développement des exportations a été chaleureusement accueillie par les exportateurs canadiens.
>
> «Il est à peu près le type idéal» a déclaré Tom Burns, président de l'Association des exportateurs canadiens. «C'est un exportateur très expérimenté».

Je saute au bout:

> «Il a plus que mérité le droit d'être président de la Commission.»

Au nom du comité, monsieur Hatch, je veux vous féliciter de votre nomination et je tiens à signaler que vous n'êtes pas un nouveau venu pour notre comité. Partout où nous sommes allés, dans toutes nos audiences, on nous a parlé de vous, parce que beaucoup de témoins nous ont parlé sans cesse de votre rapport, de vos recommandations, et le reste. Il est donc tout à fait de mise, à cette étape de nos délibérations, de recevoir le maître en personne ce matin. Et avec M. Hatch, qui a aidé à rédiger le rapport, se trouve M. Rod Heath, directeur à l'Économie et au Développement de Canpotex Limited, Toronto, M. Hatch fera une déclaration liminaire et ensuite nous passerons aux questions. M. Heath se joindra à nous pour les questions et la discussion.

Auparavant, j'aimerais faire une brève explication. De toute évidence, il n'y a pas assez de traducteurs pour tous les comités, car il y a neuf ou onze comités ce matin, tous à 9 h 30. Toutefois, M. Hatch est bilingue et il peut répondre aux questions dans les deux langues officielles. Donc, sans perdre plus de temps, vu que la séance de ce matin promet d'être très intéressante et importante, je vous donne maintenant la parole, monsieur Hatch.

M. Roger Hatch (président, Commission de développement des exportations): Merci, monsieur le président. J'ignore si ce sont des félicitations ou des condoléances qu'il faut m'offrir, mais vous savez, avec une Commission d'environ 24 personnes, nous allons nous amuser. En tout cas, nous sommes très heureux que le gouvernement ait établit cette Commission de développement des exportations. Je regrette aussi d'avoir causé tant de souci à votre comité à cause des témoins qui ont cité le

[*Texte*]

referred to the report but there are a lot of things as I will touch on here.

First of all, I thought I might just take a brief moment to tell you a little bit about my background so that you know who I am and what I have done.

I have been deeply involved in the export of Canadian products over the last 35 years. My first job was with Polymer Corporation, now called Polysar which, as you know, was set up during World War II to manufacture synthetic rubber, part of a joint program with the United States which was needed to replace the natural rubber that was cut off from the East. Once the war ended, of course, the demand for synthetic rubber just went like that and we found ourselves with a plant capable of producing about 10 times as much product as the Canadian market would absorb. The obvious answer was to try to find an export market. Certainly the U.S. was not going to be much of a market for us because it had set up its own plants, but not only that, in 1947, as I recall, they reintroduced the tariff that had been set aside during the war, which, I think, at the time before the Geneva Convention, came to something like 40 per cent? It was something like that. It was one of the petrochemical tariffs.

So, I returned to Europe as the likely logical market where they had some experience with synthetic rubber either in the case of Germany, who had been using it, or in the case of the other countries who had been forced to use some. Of course there were many of the others, such as England, where we had shipped synthetic rubber from here in the latter part of the war. I was able to negotiate some contracts with major producers. Specifically, the first major contract, you might be interested to know, Mr. Chairman, was with Michelin and that contract still exists today. That is, the opening parts of the contract refer to the original 1947 contract I signed with them. It has been on-going since then.

So, I have been occupied fully in export marketing. For the last 8 years, I have been running Canpotex with stands for Canadian Potash Export which is the off-shore marketing company for most of the Saskatchewan potash producers. We sell potash mainly for fertilizer use to customers, in 25 countries, in Asia, Latin America, Africa, Oceania and Europe. Sales revenue this year will be more than $400 million and every dollar comes from export as we do no domestic business whatsoever. Canpotex is owned by the potash producers whose product we sell and, while it is not a trading corporation, it does share some common characteristics with trading companies.

Also I have been involved in the export scene on a wider basis. I served as Chairman of the Canadian Export Association, for three years, and, as you know, I was Chairman of the Export Promotion Review Committee often referred to as the Hatch Committee. I am sure you are fully familiar with that and I must say that it was an excellent committee coast-to-coast, St. John's to British Columbia, including academic representation. The mandate was to examine the effectiveness of the existing government export promotion and support services, and to recommend ways of improving them.

[*Traduction*]

rapport, mais il y a là une foule de choses dont je dirai un mot ici.

Tout d'abord, j'ai pensé vous dire un mot de mon curriculum vitae afin que vous sachiez qui je suis et d'où je viens.

Je m'occupe activement de l'exportation des produits canadiens depuis 35 ans. Mon premier emploi a été avec la Société Polymer, qui s'appelle aujourd'hui Polysar et qui fut créée pendant la seconde guerre mondiale pour fabriquer du caoutchouc synthétique, dans le cadre d'un programme conjoint avec les États-Unis et dont on avait besoin pour remplacer le caoutchouc naturel qu'on ne pouvait plus obtenir des pays de l'Est. Après la guerre, la demande de caoutchouc synthétique a fait cela et nous avions sur les mains une usine pouvant produire environ 10 fois plus que ce que le marché canadien pouvait absorber. La réponse évidente était de chercher des marchés d'exportation. Il fallait évidemment oublier les États-Unis, car eux-même avaient créé leurs propres usines, mais en outre, en 1947, si je me souviens bien, ils ont rétabli le tarif qu'on avait laissé de côté pendant la guerre et qui à l'époque, avant la Convention de Genève, s'élevait à environ 40 p. 100. C'était en tout cas de cet ordre. Il s'agissait du tarif des produits pétrochimiques.

Je suis donc retourné en Europe où il pouvait exister un marché, car on connaissait un peu le caoutchouc synthétique, du moins l'Allemagne qui l'avait utilisé ou les autres pays qui avaient été obligés de s'en servir aussi. Il y avait évidemment bien d'autres pays, comme l'Angleterre, où nous avions expédié du caoutchouc synthétique vers la fin de la guerre. J'ai réussi à négocier des contrats avec quelques grands producteurs. En particulier, le premier contrat important, ce qui vous intéressera peut-être, monsieur le président, fut passé avec Michelin et ce contrat existe encore aujourd'hui. C'est-à-dire que les préambules du contrat actuel parlent du contrat original de 1947 que j'avais signé avec cette société. Il n'y a pas eu d'interruption depuis.

En un mot, je me suis beaucoup occupé de la mise en marché de nos exportations. Depuis 8 ans, je dirige la Société Canpotex, soit la Canadian Potash Export ou Société d'exportation de la potasse qui s'occupe de la vente à l'étranger pour la plupart des producteurs de potasse de la Saskatchewan. Nous vendons de la potasse, surtout comme engrais, à des clients de 25 pays, en Asie, en Amérique latine, en Afrique, en Océanie et en Europe. Les revenus provenant de nos ventes dépasseront les 400 millions de dollars cette année et chaque dollar vient de l'exportation, car nous ne vendons absolument rien au pays. Canpotex est la propriété des producteurs de potasse dont nous vendons les produits et même si ce n'est pas une société de commerce, elle en a certaines caractéristiques.

Je me suis également occupé des exportations sur une scène plus vaste. J'ai été président de l'Association des exportateurs canadiens pendant trois ans et, comme vous le savez, j'ai été président du comité chargé de réviser la promotion des exportations que l'on a souvent appelé le comité Hatch. Je dois dire que ce fut un excellent comité qui a siégé partout, de Saint-Jean (Terre-Neuve) à la Colombie-Britannique et qui a accueilli dans ses rangs des universitaires. Notre mandat était d'examiner l'efficacité des services existants de promotion et

[*Text*]

• 0945

I might just take a moment to deal with it. The committee solicited briefs from all interested parties, as, I know, you are doing in this committee. We receive more than a hundred and seventy submissions from individuals, companies, associations and provincial governments. As I recall, we had briefs from just about every provincial government; there might have been one or two missing; I am not sure. Even in those cases we had verbal discussions. Many meetings were held with individuals and with those who submitted briefs whom we wishes to meet, and I think that is indicative of the strong and widespread interest in the subject, and I think it reflected a general recognition of the vital need to increase exports in order to balance the widening on the service account.

So, with this background, I appreciate the opportunity to share my views on a national trading company with the special committee.

One fundamental point I wish to make is that I am not aware of any general demand among the business community for a national trading corporation. The fact that the special committee is examining the question of setting up such a corporation would imply that there is a gap waiting to be filled, but this does not seem to me to be the case at all. I believe it is noteworthy that not one single brief that we received in the Export Promotion Review Committee suggested that a national trading company was needed, although every brief had some changes to suggest in what was being done to assist exports.

The final report expressed, and reflected, a general views of the people and organizations that provided the input and as to what the priority items were that would have the greatest effect on improving Canada's export performance. There was a strong feeling that there needs to be a fundamental commitment to exports by Canadians in general, starting with the federal government and running through all levels of the community. If we get into the question, I might deal with that one because, when I think of it in the 35 years I have been exporting, I cannot remember a single Prime Minister of this country who ever stood up on a platform and said how important exports were to Canada to a country, 25 per cent of whose GNP depends on exports. And I am talking about both parties—all three parties for that matter. I do not ever recall it; I think it is very important, and that is why it is number one in our recommendations.

The committee recommended that export services should be co-ordinated through an export trade development board, and as you can see, Mr. Lumley has agreed to the setting up of a board, and I have been asked to be chairman. The committee has not yet been set up. I hope it will be done soon.

Tax incentives to encourage innovation and exports were recommended in order to put Canadian firms on a more-equal

[*Translation*]

de soutien des exportations, puis de recommander des moyens de les améliorer.

Permettez-moi de vous dire un mot à ce sujet. Notre comité a invité tous les intéressés à lui présenter des mémoires tout comme le fait votre propre comité. Nous avons reçu plus de 170 mémoires de particuliers, de sociétés, d'associations et de gouvernements provinciaux. Si je me souviens bien, presque tous les gouvernements provinciaux nous ont présenté des mémoires. Peut-être en manquait-il un ou deux, je n'en suis pas certain. Même dans ces cas, nous avons eu des discussions orales. A beaucoup de nos séances, nous avons accueilli des particuliers et ceux qui nous avaient présenté des mémoires et que nous voulions rencontrer. A mon avis, cela démontre que le sujet soulevait partout un vif intérêt. Tout le monde savait qu'il était vitalement nécessaire d'augmenter nos exportations afin de combler l'écart de notre déficit au chapitre des services.

Fort de cette expérience, je suis heureux d'avoir l'occasion de dire à votre comité ce que je pense au sujet d'une société nationale de commerce.

J'aimerais bien préciser qu'à ma connaissance, ce n'est pas le monde des affaires qui réclame la création d'une société de commerce. Le fait que le comité spécial examine l'opportunité d'établir une telle société semble laisser entendre qu'il y a un vide à combler, mais à mon avis, tel n'est pas le cas. Il vaut la peine de signaler qu'aucun de tous les mémoires reçus par le comité chargé de réviser la promotion des exportations ne parlait de la nécessité de créer une société nationale de commerce et pourtant, chaque mémoire proposait des changements à apporter à nos façons d'aider les exportations.

Le rapport final formulait, en fait, les vues exprimées par les personnes et par les organisations au sujet des mesures prioritaires qui auraient le plus d'effets sur l'amélioration des exportations du Canada. Le sentiment très net, c'est qu'il fallait que les Canadiens en général s'engagent dans le domaine des exportations, depuis le gouvernement fédéral jusqu'à tous les paliers de la collectivité. A la période des questions, j'y reviendrai peut-être, car en repensant à mes 35 années dans le domaine de l'exportation, je ne puis me souvenir d'un seul premier ministre de notre pays qui ait jamais inscrit cette question dans son programme pour affirmer clairement l'importance des exportations pour un pays comme le Canada dont 25 p. 100 du PNB dépend des exportations. Et je parle des deux partis, en fait des trois partis. Je ne me souviens d'aucun cas semblable et je crois que c'est très important. C'est pourquoi nous l'inscrivons au premier rang de nos recommandations.

Le comité a recommandé que les services d'exportations soient coordonnés par une société de développement des exportations et, comme on le voit, M. Lumley a accepté de créer cette commission et on m'a demandé d'en être le président. Le comité n'a pas encore été créé, mais j'espère que ce sera bientôt.

Nous avions recommandé des stimulants fiscaux pour encourager l'innovation et les exportations afin de mettre les

[*Texte*]

footing with producers in other countries. I might just touch on that one for a moment. We did not get into the tax incentives aspect; that is a specialized field. You had better know what you are talking about. Businessmen use other people to help us with tax problems, so we did recommend that a committee would be set up, and as I told Mr. Lumley last week, that is one of the first things this board is going to have on its agenda. So what are we going to do about that recommendation?

But the point I really want to make, is that Canada's exporters are not looking for subsidies. We support the Canadian government's views on trying to stop other people from doing it. Unfortunately, they are not. So all we are saying is, put us on the same basis as the others, no better but no worse, and we are worse. There is no question about it. We have of the poorest supports in terms of ways of doing it in the exporting community. There were some changes felt to be necessary regarding the operation of the Trade Commissioner Service and it was recommended that all support services, from the federal and provincial governments, be provided through jointly-operated local offices. You might recall that, in the report, we call it "one-stop shopping".

• 0950

Changes were suggested in EDC financing and insurance for exports and some moves have been made in that area but there are still a number of areas, quite a number of significant areas, where we are not competitive. We recommended certain changes in CIDA policies and practices with respect to aid movies. We see some movement, particularly in terms of retrenchment on multilateral aid. After all, I think we were reaching the point where 60 per cent of our aid money was going to multilateral agencies over which we had nothing to say. Sure, we had a man on the board, one of I do not know how many sort of thing, but it was an easy way to disburse money.

Finally, the committee recommended the creation of a jointly-owned public-private facility for risk evaluation and assumption of major risks in procurement and delivery of large capital projects for the export market. On that one, nothing has happened. It is something that certainly, we, will bring up again. Let me try to put that one in perspective. Take on the one hand, a Bechtel Corporation or name any other you like and on the other hand, take, say, one of the biggest Canadian companies, SNC. They will work for a $1 billion project in Saudi Arabia. The profit of that project is, pick a number out of the air, is $100 million, potential profit. If that thing goes kaput, or whatever, there are six compressors that are needed to finish the project and a boat sinks or, you name it, fine, you get your insurance money but the project is not running and costs are running on. If SNC were to lose, not only its potential profit but lose $100 million, they would go broke. They go bankrupt. It would hurt Bechtel, but they sure as heck would not go bankrupt. That is the kind of thing I am trying to

[*Traduction*]

sociétés canadiennes sur un pied d'égalité avec les producteurs étrangers. Permettez-moi de dire un mot à ce sujet. Nous ne sommes pas entrés dans le domaine des stimulants fiscaux, car c'est un domaine spécialisé. Pour l'aborder, il faut savoir de quoi l'on parle. Les hommes d'affaires utilisent d'autres personnes pour nous aider à régler les problèmes d'ordre fiscal et c'est pourquoi nous avons recommandé la création d'un comité. Comme je l'ai dit à M. Lumley la semaine dernière, c'est l'une des premières questions qui seront inscrites à l'ordre du jour de notre commission. Donc que ferons-nous au sujet de cette recommandation?

Ce que je voudrais bien faire ressortir, c'est que les exportateurs canadiens ne demandent pas des subventions. Nous appuyons le gouvernement canadien qui cherche des moyens d'empêcher les autres de le faire. Malheureusement, on ne réussit pas et tout ce que nous demandons, c'est de nous mettre sur un pied d'égalité avec les autres, ni plus ni moins. Sans aucun doute, nous avons à cet égard le plus piètre dossier de tous les pays exportateurs. Il a été estimé que certains changements s'imposaient dans le fonctionnement du Service du Commissaire au commerce et il a été recommandé que tous les services de soutien, tant du gouvernement fédéral que des gouvernements provinciaux, soient fournis par des bureaux locaux et conjoints. Vous vous souviendrez que notre rapport parlait d'un mono-service d'achats.

On avait proposé des changements dans le financement de la SEE et dans l'assurance des exportations. Certains changements ont été apportés dans ce domaine, mais il reste beaucoup d'autres secteurs dans lesquels nous ne sommes pas concurrentiels. Nous avons recommandé des changements dans les politiques et les pratiques de l'ACDI pour ce qui a trait aux fonds destinés aux programmes d'aide. Il se fait des changements, surtout en vue de l'abolition de l'aide multilatérale. Après tout, nous en étions au point où environ 60 p. 100 de nos subventions allaient à des organismes multilatéraux sur lesquels nous n'avions aucun contrôle. Bien sûr, nous avions un représentant au comité de direction, un sur je ne sais combien, mais c'était un moyen facile de débourser de l'argent.

Finalement, le comité a recommandé la création d'un organisme conjoint de l'État et du secteur privé pour évaluer les risques et assumer les risques importants pour l'achat et la livraison de grands travaux d'équipement destinés à l'exportation. A ce sujet, rien ne s'est produit. Nous y reviendrons, c'est certain. Essayons de voir cette question dans une juste perspective. Prenons, d'un côté, une société comme la Bechtel, ou une autre, et de l'autre côté, prenons l'une des plus grandes sociétés canadiennes, la SNC. Les deux préparent un projet d'un milliard en Arabie Saoudite. Les bénéfices possibles seraient de l'ordre de 100 millions de dollars, par exemple. Si c'est un échec, ou si, par exemple, les six compresseurs dont on aurait besoin pour terminer les travaux sont dans un bateau qui fait naufrage, c'est très bien, vous obtenez de l'assurance, mais pendant ce temps les travaux continuent et les coûts s'accumulent. Si la SNC perd, non seulement son bénéfice possible mais un autre 100 millions, c'est la faillite. Dans le cas de Bechtel, ce serait un coup dur, mais sûrement pas la faillite. C'est

[*Text*]

put in perspective. You know five, ten years ago we did not even have any expertise to take on those kind of jobs. I know because 20 years ago I built a plant in belgium and we could not find a Canadian contractor who had the expertise to even be considered. Today, we could. But the risks are bigger. You know, when you compare a small corner grocery store with a big chain. A loss is a loss but one can put you bankrupt and the other one just can hurt you.

However, those were the areas that the committee felt deserved the most immediate attention in order to improve this country's export performance and there was not one suggestion again, as I mentioned, that a national trading company should be a priority item in this respect. This is not to say that a national trading corporation could not, or should not, be established and operated on an ongoing basis. But I believe it is important that the special committee recognize the kind of problems that could occur with respect to such a company.

A major difficulty would be in defining the functions of a national trading corporation. While the intended purpose of such a company would be to sell Canadian goods in export markets, we must keep in mind that large trading companies typically handle two-way trade. They buy as well as sell, and their purchases in foreign countries are often linked to their sales to that country. They also engage in triangular or third-country trading, which is often required to complete a transaction. It appears to me that such activities would also be necessary for a national trading corporation, if it were to be successful, and yet the import of goods into Canada by such a company would be contrary to its intended purpose, and could bring it into direct conflict with Canadian producers of such goods.

If the intention is that such a company would be state owned, then a whole new array of potential difficulties present themselves. Let me just touch on a few.

What would be the posture versus boycott countries? What would be the posture versus countries where there are "human rights" problems? What would be the problems related to LDC business versus developed-country business? What would you do about tea money? I do not know whether or not many of you know but kickbacks—and I use those words—are a tax deductable item in West Germany. You show it in your tax. We paid so much money back to so and so in such and such a country, and it is tax deductible. What is it in Canada? I am just throwing some of these things out for you to think about.

• 0955

I would suggest that successful trading companies in western countries all display certain characteristics. They tend to have relatively small staffs and a fast response time. They have a compensation system that rewards entrepreneur in actions, and an ability to adapt to local customs in the countries in which they do business. Now, I would suggest that none of these characteristics are normally displayed by state organiza-

[*Translation*]

pourquoi j'essaie de regarder ces choses dans une juste perspective. on sait qu'il y a environ 10 ans, nous n'avions même pas assez de savoir-faire pour assumer un travail de cette nature. Je le sais parce qu'il y a 20 ans, j'ai construit une usine en Belgique et nous n'avons pu trouver aucun entrepreneur canadien qui ait assez de savoir-faire pour soumissionner. Aujourd'hui, nous sommes capables, mais les risques sont plus grands. C'est un peu, en fait, comme comparer une épicerie du coin avec une grande chaîne d'alimentation. Une perte est une perte, mais dans un cas c'est la faillite tandis que dans l'autre, c'est seulement un coup dur.

Toutefois, ce sont des domaines où, selon notre comité, il fallait apporter une attention immédiate afin d'améliorer les exportations de notre pays et, je le répète, personne n'avait dit que la création d'une société canadienne de commerce devait être une question prioritaire. Je ne veux pas dire par là qu'une société nationale de commerce ne pourrait pas ou ne devrait pas être établie et exploitée sur une base permanente. Mais il est important, à mon sens, que le comité spécial se rende bien compte des problèmes qui se poseraient à une telle société.

Une des difficultés majeures serait de définir les fonctions d'une société nationale de commerce. L'un des objets de cette société serait évidemment de vendre des produits canadiens à l'étranger, mais nous ne devons pas oublier que d'habitude, les grandes sociétés de commerce font de l'exportation et de l'importation. Elles achètent et vendent, et leurs achats dans un pays étranger sont souvent reliés à leurs ventes dans ce pays. Elles font aussi du commerce triangulaire, c'est-à-dire avec un tiers pays, comme c'est souvent nécessaire pour terminer une transaction. Il me semble que de telles activités s'imposeraient à une société nationale de commerce qui veut réussir et pourtant, l'importation de biens au Canada serait contraire aux objectifs avoués de la société et pourrait même la mettre en conflit direct avec des producteurs canadiens de ces produits.

Si l'on veut que cette société soit étatisée, alors une foule d'autres difficultés possibles se présentent. Laissez-moi donner quelques exemples.

Quelle serait notre position par rapport aux pays boycottés? Quelle serait notre position à l'égard des pays où il y a des problèmes de «droits humains»? Quels seraient les problèmes reliés au commerce avec les pays peu dévelopés par rapport au commerce avec des pays développés? Que faisons-nous au sujet des pots-de-vin? J'ignore s'il y en a beaucoup qui savent qu'en Allemagne de l'Ouest, les pots-de-vin, je ne mâche pas mes mots, sont déductibles pour fins d'impôt. On en fait état dans sa déclaration. Nous avons payé tant à telle personne de tel ou tel pays et c'est déductible pour fins d'impôt. Et au Canada? Je révèle ces faits pour vous permettre d'y penser.

Je dirais que les sociétés commerciales prospères des pays de l'Ouest ont en commun certaines caractéristiques. Elles ont un personnel relativement peu nombreux et elles réagissent rapidement. Elles ont un système de compensation qui récompense les entrepreneurs et sont capables de s'adapter aux douanes locales dans les pays où elles font des affaires. il me semble que ce ne sont pas les caractéristiques normales d'une entre-

[*Texte*]

tions, whether they would be Canadian or they would be from any other state. Some of them run directly counter to our expectations of how a government organization should behave. One other characteristic, of a successful western trading company, is that it normally deals mainly in fairly basic material, such as metals or fertilizers, rather than in manufactured goods. None of the characteristics described above would appear to fit in comfortably with the role of a national trade company, so let us consider some other possibilities.

The Japanese trading companies have been extremely successful, and have grown into very large organizations, that employ thousands of people and have offices in almost every major city around the world. In fact, in many respects, the Japanese companies have characteristics that are opposite to the western trading companies. They are large; with a relatively-slow response time and with a compensation system that is based, primarily, on seniority with the firm. For example, you are picked out at university and you stay. I mean, Mitsubishi, for example, will pick its graduates at graduation time, and they are with Mitsubishi for life. These characteristics are the opposite to the ones I described earlier, so why do they do so well?

I think they do so well, because in my opinion, it is the measure of the effectiveness of the Japanese system in general, and the dedication of the Japanese worker. It is an entirely different way of living. It is an entirely different situation. On a recent visit I had to a New York office of a large Japanese trading company, late in the evening, the senior executive of that company, was sitting at a telex machine sending the daily message to the head office, in Tokyo, because the telex operators are locally-hired staff, and they left at five o'clock, period. But, as far as they are concerned, that has to be, because their whole network depends on their communications system. Again, the Choshi car show of Japan; whether it be Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Toyota, are part of a large organization. We must not forget that. Mitsubishi, for example, is Mitsubishi steel, Mitsubishi banks, Mitsubishi television, Mitsubishi cars, you name it, down the line. So, the Choshi car show is only one company within that large group. That is all it is. It is a trading arm. It is a department, if you like, of a holding company.

The value of Canadian exports as a proportion of our Gross National Product is one of the highest of any country in the world, which reflects, to a large extent, the fact that this country is fortunate to possess many natural resources. I believe this committee will accept the postulate that exports of major products such as wheat, forest products and minerals would be unlikely to gain any significant benefit from the creation of a national trading corporation, but that such a company would be intended to assist the small or medium-sized Canadian business expand its exports. Indeed, this objective is specifically mentioned in the terms of reference of the committee.

While there would be undoubtedly some Canadian businesses that would benefit from the efforts of a national trading company, I suspect that the number would be relatively small,

[*Traduction*]

prise publique, qu'elle soit canadienne ou étrangère. Certaines sont le contraire de ce que nous pensons que doit être une société d'État. Une autre caractéristique des sociétés commerciales prospères des pays de l'Ouest, c'est qu'elles s'occupent normalement de matériaux assez fondamentaux comme des métaux et des engrais, plutôt que de produits manufacturés. Aucune des caractéristiques dont je viens de parler ne conviendrait très bien au rôle d'une société nationale de commerce. Envisageons donc d'autres possibilités.

Les sociétés commerciales japonaises ont remporté des succès éclatants et sont devenues de très grandes organisations qui emploient des milliers de personnes et ont des bureaux dans presque toutes les grandes villes du monde. En fait, à bien des égards, les sociétés japonaises ont des caractéristiques qui sont le contraire des sociétés commerciales occidentales. Elles ont des personnels considérables. réagissent lentement et ont un régime de compensation qui se base surtout sur l'ancienneté parmi le personnel. Par exemple, elles recrutent leurs membres à l'université et les gardent. Je pense à Mitsubishi qui recrute des diplômés à la collation des grades et qui les garde toute leur vie. Ces caractéristiques sont le contraire de ce que je disais tantôt. Comment donc expliquer leur succès?

A mon sens, leur succès est la mesure de l'efficacité du régime japonais en général et il s'explique par le dévouement du travailleur japonais. Ces gens ont un mode de vie entièrement différent et une situation entièrement différente. Je suis récemment passé au bureau new yorkais d'une grande société japonaise, tard le soir et j'ai vu le directeur général de cette société, assis au clavier du télex, envoyant le message quotidien au siège social à Tokyo parce que les opérateurs de télex, membres du personnel engagé localement, avaient quitté le travail à 5 heures. Mais pour lui, cela devait se faire, parce que tout le réseau dépend de leur système de communication. Et le salon de l'automobile Choshi. Qu'il s'agisse de Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Toyota, ce sont des secteurs d'une grande organisation, ne l'oublions pas. Prenons Mitsubishi. Il y a l'acier Mitsubishi, les banques Mitsubishi, les télévisions Mitsubishi, les voitures Mitsubishi. La compagnie est partout. Ainsi, le salon de l'automobile Choshi. Il s'agit seulement d'une compagnie parmi ce groupe important et c'est tout. C'est la partie de la compagnie qui s'occupe du commerce. C'est un peu un département, si l'on veut, d'une société associée.

La valeur des exportations canadiennes en proportion de notre produit national brut est l'une des plus élevées au monde ce qui nous démontre dans une large mesure que notre pays a la chance de posséder beaucoup de richesses naturelles. J'imagine que votre comité acceptera comme postulat que les exportations de nos principaux produits comme le blé, le bois et les minéraux ne devraient pas tirer beaucoup d'avantages de la création d'une société nationale de commerce, mais que cette société devrait surtout avoir pour objet d'aider la petite ou moyenne entreprise canadienne à augmenter ses exportations. En fait, cet objectif est mentionné en toutes lettres dans le mandat du comité.

Sans doute certaines entreprises canadiennes bénéficieraient-elles de l'action d'une société nationale de commerce, mais je pense qu'elles ne seraient pas très nombreuses et que

[*Text*]

and that the effect on the country's balance of payments would also be small. A much larger effect would be possible, I suggest, if the small and medium-sized firms were encouraged to export by the adoptions of the recommendations of the committee that we have been talking about, and I have already mentioned. I believe there is a pressing need to find ways of encouraging the development of small and medium-sized Canadian companies to the point that they produce competitive—I mean in terms of price and technology—products which can be exported. Incentives to encourage more research and development activities, for example, could have a much greater long-term effect on exports than, I believe, the establishment of a national trading company.

• 1000

There are, right now, a considerable number of trading companies operating in Canada, although most of them are not well known outside their own areas of specialization. Government actions to encourage the growth of these trading companies would be most worth while. The special committee will be familiar with the proposed changes to the United States laws which would permit banks to take limited equity position in U.S. export-trading firms and would broaden anti-trust exemptions for firms to co-operate on joint selling operations overseas. While these measures are specific to the United States, the general approach of making changes designed to encourage the growth of existing trading companies might well be adopted or considered for the Canadian situation.

Do not misunderstand me; I am not suggesting that the answer to our problems is to permit banks to have an equity position but it is the general idea.

One possibility, for example, might be for the committee to determine if there is any interest among the private sector in the establishment of a joint public-private corporation, with participation from the government and also from firms in the private sector. If there were such interest in such an arrangement, then the initial funding could be contributed by all participants, possibly with the government providing the largest share. And, as the company became established, the shares owned by the government could be progressively sold, either to the small companies whose products it would be handling or to the general public so that eventually the new company would be entirely in the private sector. Alternatively, the government could consider taking a minority equity interest in any trading company that met certain defined criteria.

Both of these approaches would have the advantage of encouraging growth of export business via trading companies while avoiding some of the problems likely to face a company in which the government was the sole or the dominant shareholder.

These are just some suggestions, Mr. Chairman. These are my general views and I thank the committee for asking me to meet with you. I would be very happy to try to answer any questions that you might have. Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Hatch. I will go around the table and introduce our questioners: Mr. Roy, on my right

[*Translation*]

les conséquences pour la balance des paiements du pays ne seraient pas non plus très importantes. Il y aurait des conséquences possibles bien plus considérables si les petites et moyennes sociétés étaient incitées à exporter leurs produits par l'adoption des recommandations du comité dont nous discutons et dont je vous ai déjà parlé. Il est urgent de trouver des moyens de favoriser la création de petites et moyennes entreprises canadiennes capables de produire des produits concurrentiels sur le plan des prix et de la technologie, qui puissent être exportés. Les incitations à favoriser la recherche et le développement pourraient, par exemple, avoir bien plus d'effets à long terme sur les exportations que la création d'une société nationale de commerce.

Il y a en ce moment un nombre considérable de sociétés commerciales au Canada, même si la plupart d'entre elles ne sont pas bien connues en dehors de leur sphère de spécialisation. Toute mesure prise par le gouvernement pour favoriser la croissance de ces sociétés commerciales serait très utile. Votre comité est sans doute au courant des changements proposés à la loi américaine qui permettrait aux banques de devenir propriétaires d'une partie des sociétés américaines d'exportation et élargirait les exemptions anti-monopoles afin de permettre aux sociétés de collaborer à des entreprises conjointes à l'étranger. Ces mesures sont adaptées aux besoins des États-Unis, mais l'idée d'apporter des changements en vue de favoriser la croissance des sociétés de commerce existantes pourrait bien être adoptée ou envisagée pour la situation canadienne.

Comprenez-moi bien. Je ne dis pas que la réponse à nos problèmes, c'est de permettre aux banques d'acheter des intérêts dans les sociétés, mais c'est une sorte d'idée générale.

Une possibilité serait peut-être que le comité détermine s'il règne un intérêt dans le secteur privé au sujet de l'établissement d'une société mixte à laquelle participeraient le gouvernement et des entreprises privées. Si ce genre d'organisation soulève de l'intérêt, les premières mises de fonds pourraient venir de tous les participants, le gouvernement fournissant peut-être la plus grande part. Et à mesure que la société s'établirait, les actions du gouvernement pourraient être vendues progressivement ou aux sociétés dont elle vend les produits ou au public en général, de telle façon qu'à la fin, la nouvelle société appartienne entièrement au secteur privé. Ou encore, le gouvernement pourrait songer à acheter des actions minoritaires dans une société de commerce qui répondrait à certains critères précis.

Ces deux formules auraient l'avantage de favoriser la croissance des exportations par l'entremise de sociétés de commerce tout en évitant certains des problèmes susceptibles de se poser à une compagnie dont le gouvernement serait l'unique ou le principal propriétaire.

Ce sont là quelques suggestions, monsieur le président, mes vues générales, et je remercie le comité de m'avoir donné l'occasion de le rencontrer. Je serai très heureux d'essayer de répondre à vos questions. Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Hatch. Je fais un tour de table et vous présente nos membres qui vous poseront des

[*Texte*]

here; Mr. Lachance; Mr. Cardiff, in the tweed; and across on this side, Mr. Ian Deans.

First questioner, Mr. Roy.

M. Roy: Merci monsieur le président.

Je m'unis à vous pour offrir à M. Roger Hatch mes vœux les plus sincères, mes félicitations, et beaucoup de courage pour le grand défi qu'il a à relever pour que le Canada obtienne non seulement sa part, mais plus au besoin sur les marchés d'exportation.

Mr. Deans: Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: On a point of order, Mr. Deans.

Mr. Deans: Now comes the problem. Mr. Hatch may well be bilingual and my good friend, Marcel, may well be bilingual but, because we do not have translation, I cannot participate. I am sorry about it and I realize it is the one problem we talked about earlier, if you will forgive me.

No, what I am saying, I guess, is that due to a deficiency in myself, I do not know what is being asked, therefore, I do not know whether we are getting the answer to questions and, therefore, I cannot participate. I did not want to do this until after Mr. Hatch had spoken and I apologize to you for doing it now. But I do not see how we can have a reasonable and intelligent discussion without translation. I also believe it is illegal, under the existing House of Commons law, for us to have a public meeting without translation. I think we got that matter cleared up last week. With all due respect to Mr. Hatch, I think the committee has heard, now, from Mr. Hatch and I do not see how we can continue and I also would move that we adjourn.

• 1005

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: I guess Mr. Deans had a point. On the other hand, I think we all want to hear from Mr. Hatch and I wonder if it will not be possible to try to solve this difficulty by closing this meeting and going informal and we will benefit from the input of Mr. Hatch. Unfortunately, it will not be in the record but at least we could get from him all the information that is useful for this committee. And, as far as the translation problem is concerned, we can settle that once we are in an informal way, one way or another.

But I would like to hear Mr. Hatch. It is courtesy to him actually. He came to Ottawa and we would like to hear from him. I do not think Mr. Hatch will mind if he is not on our record because what he wants to do is to share with us and what we want to have is his input. So I would suggest, Mr. Chairman, and, eventually, if there is a consensus, I will move, that this meeting adjourn and we go informal and then we will have the information that we need. I do not know what Mr. Roy thinks but I think Mr. Deans has got a point in the sense that if one member cannot participate, in a formal way, in a meeting that is formally announced, and on the record because the translator is not here, we are in an "illegal" situation. To solve that problem, I would suggest that we go informal and

[*Traduction*]

questions. A ma droite, M. Roy; M. Lachance; M. Cardiff, habillé en tweed et de l'autre côté, M. Ian Deans.

Pour commencer, M. Roy.

Mr. Roy: Thank you Mr. Chairman.

I should like to join with you to offer Mr. Roger Hatch our most sincere wishes and congratulations and also courage to tackle the great challenge that he must meet so that Canada will obtain not only its share but even more if necessary on export markets.

M. Deans: Monisieur le président, j'invoque le règlement.

Le président: Sur une question de règlement, M. Deans.

M. Deans: Voici mon problème. M. Hatch est peut-être bilingue ainsi que mon bon ami Marcel, mais sans le service d'interprétation, je ne puis participer aux travaux du comité. Je le regrette beaucoup et je comprends que c'est précisément le problème dont nous avons parlé tout à l'heure et je vous prie de m'excuser.

Ce que je dis, c'est qu'à cause d'une déficience de ma part, j'ignore ce que l'on demande et ne puis par conséquent savoir si les réponses sont bonnes. En un mot, je ne puis participer aux travaux du comité. Je n'ai pas voulu soulever la question avant que M. Hatch ait fini de parler et je m'excuse de le faire maintenant. Mais je ne vois pas comment on pourrait avoir une discussion raisonnable et intelligente sans traduction. Je crois en outre qu'il est illégal aux termes de la Loi existante sur la Chambre des communes, de tenir une réunion publique sans traduction. La question a été tirée au clair la semaine dernière. Avec tout le respect que je dois à M. Hatch, je dois dire que le comité l'a maintenant entendu et ne voyant pas comment nous pourrions continuer à travailler, je propose l'ajournement.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: L'argument de M. Deans ne manque pas d'à-propos, mais comme tout le monde voudrait entendre M. Hatch, ne serait-il pas possible de surmonter cette difficulté en mettant fin à notre réunion pour ensuite siéger à huis clos, ce qui nous permettrait d'entendre les opinions de M. Hatch. Malheureusement, sa déposition ne serait pas dans notre compte rendu, mais du moins nous aurions l'information qui peut nous être utile. Et pour ce qui est du problème de la traduction, nous pourrons le régler quand nous siégerons privément, d'une façon ou d'une autre.

En tout cas, j'aimerais entendre M. Hatch, et ce serait une élémentaire courtoisie envers lui que nous avons fait venir à Ottawa. J'imagine que M. Hatch ne nous en voudra pas si ses propos ne sont pas imprimés dans notre compte rendu, car ce qu'il désire, c'est nous présenter ses opinions et ce que nous désirons, c'est l'entendre. Je proposerais donc, monsieur le président, si nous réussissons à nous entendre à ce sujet, que cette réunion soit ajournée et que le comité se réunisse ensuite privément pour recueillir les renseignements dont il a besoin. Je ne sais pas ce qu'en pense M. Roy, mais M. Deans invoque un bon argument en ce sens que si l'un des membres du comité ne peut participer à ses travaux de façon officielle, parce que la réunion a été officiellement annoncée, mais parce que le

[*Text*]

that we go on and we settle the problem of the two languages in an informal way. That will be easier to do than doing it in a formal way.

Mr. Deans: I want to make it clear. I am not suggesting for a moment that Mr. Roy should speak in English. It is not his fault that I do not speak French. The problem is simply that my understanding of the House of Commons Regulations and the Official Languages Act is that public business must be conducted in both languages and that translation must be available. Since it is not available, I did not want to stop Mr. Hatch from making his presentation, quite obviously. But by the same token, I do not want to take part in something that is inherently illegal. So, if you want to go on, informally, I will explain something else about this later but if you want to go on informally we can do that I suspect. I do not know whether we can or not but I think we can. It is not a public meeting.

The Chairman: There are two legal interpretations. One is that, if one of the members raises a point of order, then, yes, it constitutes an illegal meeting. The other interpretation is that committees of the House of Commons can set their own working rules, et cetera, and, if we have unanimous consent on the committee to go ahead with the public hearing, with the understanding that Mr. Roy might give a summary in the two languages. He can ask the question in French and then give us a summary in English but I would need the unanimous consent of the committee. If I do not have the unanimous consent of the committee then our other alternative is to go and vote on the motion which I have on the floor now.

Mr. Deans: In answer to that, Mr. Roy could do exactly what you are saying. I could not. It would not be possible for me, in asking my question in English to give you a summary in French and so quite obviously, there is a problem and someone else cannot interpret because that is the job of the interpreters.

The Chairman: Our French speaking colleagues will understand you in English.

Mr. Deans: That is irrelevant. I mean something is either legal or it is not.

The Chairman: The Chair recognize that I do not have unanimous consent . . .

Mr. Deans: You do not.

The Chairman: . . . to continue but I do have a motion on the floor to adjourn this meeting and to move into an informal meeting so that we can benefit from out witness this morning. Did you put that in the form of a motion?

Mr. Lachance: Mr. Chairman, I would not want to impose that view on the members. We have not heard from the two other members here. I do not know what they think about it. It was my suggestion to try to solve it and still get the information from Mr. Hatch.

[*Translation*]

traducteur n'est pas ici nous nous trouvons dans une situation illégale. Pour contourner ce problème, je pense que nous devrions tenir une réunion officieuse pour continuer nos travaux et régler officieusement le problème des deux langues. Ce sera plus facile que de continuer à siéger de façon officielle.

M. Deans: Je veux être très clair. Je ne dis pas du tout que M. Roy devrait parler anglais. Ce n'est pas sa faute si je ne parle pas français. Le problème, si je comprends bien, c'est que le règlement de la Chambre des communes et la Loi sur les langues officielles prévoient que toute séance publique doit se tenir dans les deux langues au moyen d'un service d'interprétation. Comme ce service n'est pas disponible, je n'ai pas voulu, c'est bien évident, empêcher M. Hatch de faire sa présentation. Mais d'un autre côté, je ne veux pas prendre part à une réunion qui est en soi illégale. Par conséquent, si vous voulez tenir une réunion officieuse, j'expliquerai quelque chose à ce sujet plus tard, mais j'imagine que cette façon de procéder pourrait être permise. Je n'en suis pas absolument certain, mais je pense que oui, car ce ne serait pas une réunion publique.

Le président: Il y a deux interprétations. L'une veut que si l'un des membres du comité en appelle au règlement, alors la réunion est illégale. L'autre interprétation, c'est que les comités de la Chambre peuvent établir leurs propres règles de travail. Ainsi, du consentement unanime des membres, le comité pourrait poursuivre ses audiences publiques, étant entendu que M. Roy ferait un résumé dans les deux langues. Il peut poser ses questions en français et en faire ensuite un résumé en anglais, mais il faudrait le consentement unanime du comité. Si nous n'avons pas le consentement unanime, il nous faut alors prendre le vote sur la motion dont nous sommes présentement saisis.

M. Deans: En réponse à cela, M. Roy pourrait faire exactement ce que vous dites, mais pas moi. Il me serait impossible de poser une question en anglais et d'en faire ensuite un résumé en français. Il y a donc là un problème réel et personne ne peut faire ici l'interprétation parce que c'est le travail d'un interprète.

Le président: Nos collègues de langue française comprendront si vous parlez anglais.

M. Deans: Là n'est pas la question. Une chose est légale ou ne l'est pas.

Le président: Je vois que nous n'avons pas le consentement unanime . . .

M. Deans: Non, nous ne l'avons pas.

Le président: . . . pour continuer, mais nous sommes saisis d'une motion visant à suspendre cette réunion pour procéder ensuite à une réunion privée où nous pourrons entendre notre témoin ce matin. Est-ce que j'ai bien résumé votre motion?

M. Lachance: Monsieur le président, je ne voudrais pas imposer mon opinion aux autres membres. Il y en a deux qui n'ont pas encore parlé. J'ignore ce qu'ils pensent de la question. Pour ma part, je cherchais une solution à notre problème ainsi que le moyen d'entendre M. Hatch.

[*Texte*]

• 1010

The Chairman: I see no further discussion on the point of order so, if you would like to put that as a motion, I will put it to a vote.

Mr. Roy: I think, Mr. Chairman, I am in hot water now, because, if you had told me before at the beginning of the meeting, it might be possible to say things another way. But I think any member, around this table, is responsible for the negotiation and our duty is to conduct this hearing, this morning, and I think we have the opportunity to have a very good discussion with Mr. Hatch particularly about his report. We have seen some reference all along, from the beginning, and due to the fact that Mr. Hath is a very busy man, I think that, even if for me it is easier for me to express myself in French because they have got some terms that they could not use in English. That is why I prefer to express myself in French if I may but, if you mention that we adjourn a meeting because we do not have the translation and you are going to make some statement in another place, I do not know if it is within the spririt of the members of this committee.

I am favour of the proposal made by my colleague, Mr. Lachance, because I think we have a duty and the scheduled timing is very short. We have this morning, Mr. Hatch, and we really want to get some information and exchange some idea and views with Mr. Hatch and I think I am supporting that we will adjourn this meeting and we exchange some ideas off the record with Mr. Hatch.

The Chairman: Mr. Cardiff? On the same points?

Mr. Cardiff: Is there a possibility of getting translation at this meeting within the next 10 or 15 minues?

The Chairman: The clerk is just looking into this right now.

Mr. Cardiff: Maybe we should not make that decision for the next few moments until we make sure whether or not translation will be available. If it will not be available, the I will support the motion.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, I was asked to put that in writing but I still would modify a bit my motion by saying that we would, now, adjourn and go into an informal meeting. I am not talking about translation, but I would suggest that a summary be made by a staff of the gist of this meeting so that we can table that with the committee, later, and that it becomes available to the public one way or anoter so that the public knows what is the gist of what was discussed, today, with Mr. Hatch. That would be the motion.

The Chairman: In other words, it would be read into the record at a later date when we do have an officially-convened meeting. Is this in agreement? Mr. Cardiff wanted to speak on . . .

Mr. Cardiff: No, if translation were available in the next few moments, I would think we should . . .

The Chairman: All right. Do I have a consensus on Mr. Lachance's motion with this proviso: that the staff would be making notes and this, then, would officially be read into the

[*Traduction*]

Le président: La discussion sur le rappel au règlement me semble terminée. Par conséquent, si vous voulez présenter une motion, je la mettrai aux voix.

M. Roy: Monsieur le président, me voilà dans l'eau bouillante, car si je l'avias su au début de la réunion, il aurait peut-être été possible de dire les choses d'une autre façon. Mais je crois que tous les députés présents ici sont responsables de la négociation et notre devoir est de poursuivre cette audience ce matin vu que nous avons l'accsion d'avoir une excellente discussion avec M. Hatch, surtout au sujet de son rapport dont nous avons tellement entendu parler depuis le début de nos travaux. Nous savons aussi que M. Hatch est un homme très occupé. Même s'il est plus facile pour moi de m'exprimer en fraçais, parce qu'il y a certains termes que je ne pourrais utiliser en anglais . . . C'est pourquoi je préfère m'exprimer en francais quand c'est possible, mais si vous dites que nous devons ajourner notre réunion parce qu'il n'y a pas d'interpétation et que vous allez faire une déclaration dans un autre endroit, je ne crois pas que c'est ce que désirent les membres de notre comité.

Je suis en faveur de la proposition de mon collègue M. Lachance parce que nous avons un devoir à remplir et que les échéances sont très courtes. Nous avons ce matin la chance d'accueillir M. Hatch avec qui nous voulons échanger des opinions et des idées et c'est pourquoi j'appuie la proposition d'ajourner notre réunion et de discuter ensuite avec M. Hatch dans une réunion privée.

Le président: Monsieur Cardiff? Vous voulez parler de la même question?

M. Cardiff: Est-il possible d'obtenir un service d'interprétation d'ici 10 ou 15 minutes?

Le président: Le greffier s'en occupe présentement.

M. Cardiff: Avant de prendre une décision, il serait peut-être bon d'attendre quelques instants pour voir si un service d'interprétation sera disponible. Si non, j'appuierais la motion.

M. Lachance: Monsieur le président, on m'a demandé de mettre la motion par écrit, mais je voudrais la modifier encore un peu en proposant que nous ajournions notre réunion pour procéder ensuite à une réunion officieuse. Je ne parle pas de traduction, mais je propose qu'un résumé de nos délibérations soit fait par un membre dun personnel afin que le rapport puisse être présenté plus tard au comité et devienne public, d'une façon ou d'une autre, afin que le public connaisse le sens de notre discussion avec M. Hatch. Telle serait ma motion.

Le président: Autrement dit, le texte serait versé au compte rendu à une date ultérieure, un jour où nous aurions une réunion officielle. Est-ce entendu? M. Cardiff voulait parler de . . .

M. Cardiff: Non, s'il y avait un interprète d'ici quelques instants, nous devrions . . .

Le président: Très bien. Y a-t-il un consensus au sujet de la motion de M. Lachance sous la réserve qu'un membre du personnel prenne des notes de la discussion et les verse ensuite

[*Text*]

record when we do have an officially-convened meeting? No objections. I have a consensus.

Mr. Deans: As long as Mr. Hatch does not mind having his words paraphrased.

The Chairman: Mr. Hatch, do you have any objection to that process?

Mr. Hatch: If you do not say what I thought I said I am going to deny it, anyway, so it is your problem.

The Chairman: All right. The clerk has just confirmed that there are no translation services. Mr. Lachance, would you now like to formally put your motion?

Mr. Lachance: I move that a summary be made, by a staff member, of the gist of this meeting so that we can table that with the committee later and that it becomes available to the public one way or another so that the public knows what is the gist of what was discussed, today, with Mr. Hatch.

Motion agreed to.

The Chairman: Sorry, Mr. Hatch but I think we do have to respect the Official Languages Act and the rules of the House of Commons and the committee.

[*Translation*]

officiellement dans notre compte rendu quand nous aurons une réunion officielle? Il n'y a pas d'objection. Nous avons un consensus.

M. Deans: A la condition que M. Hatch accepte une paraphrase de ses déclarations.

Le président: Monsieur Hatch, voyez-vous des objections à cette façon de procéder?

M. Hatch: Si vous ne dites pas ce que je pense avoir dit, je le nierai. De toute façon, c'est votre problème.

Le président: Très bien. Le greffier me confirme qu'il n'y a pas de service d'interprétation. Monsieur Lachance, voulez-vous proposer votre motion?

M. Lachance: Je propose qu'un membre de notre personnel rédige un résumé de l'essence de notre discussion afin que ce résumé soit présenté au comité plus tard et soit mis à la disposition du public d'une façon ou d'une autre afin que le public connaisse le sujet de notre discussion d'aujourd'hui avec M. Hatch.

La motion est adoptée.

Le président: Je vous prie de nous excuser, monsieur Hatch, mais nous devons respecter la Loi sur les langues officielles et le règlement de la Chambre des communes et du comité.

AFTERNOON SITTING

• 1540

Le vice-président: A l'ordre! Mes chers amis, je dois présider cet après-midi la 45e réunion du Comité spécial étudiant la possibilité de créer une société nationale de commerce. Notre président est actuellement pris par un autre engagement et c'est ce qui confirme, messieurs les témoins, que les membres de ce Comité qui ont la responsabilité de se pencher sur les marchés d'exportation ont beaucoup d'occupations. Je pense que nous pouvons commencer à entendre nos témoins qui sont: Our witnesses, today, are from the Bank of Montreal, Mr. N. F. Potter, the Vice-President, Canada Division, Bank of Montreal and Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking, Bank of Montreal. I will yield the floor, now, to our witnesses. If they have any remarks, then we will proceed by the questions after those remarks. Mr. Potter.

M. N. F. Potter (vice-président, Division canadienne, Banque de Montréal): Monsieur le président, madame et messieurs, j'aimerais m'excuser auprès du Comité de ne lui soumettre le texte de notre présentation qu'en anglais, étant donné les changements faits ce matin, et malheureusement nous n'avons pas eu le temps de traduire le document en français.

The Vice-Chairman: We will appreciate that, we will have a copy of this published.

Mr. Potter: I was going to read it into the record.

Mr. Lachance: Then we could just follow along and try some areas of questioning. It will make it easier, I think, for us.

The Vice-Chairman: The report?

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

The Vice-Chairman: Order. My dear friends, I must be the chairman, this afternoon, of this 45th meeting of the special committee resuming consideration of the opportunity to set up a national trading corporation. Our chairman is at another engagement which confirms to our witnesses that the members of this committee who have the responsibility to consider the subject matter of export markets are very busy people. Now, I think we can hear our witnesses who are: Nos témoins d'aujourd'hui viennent de la Banque de Montréal. Ce sont M. N. F. Potter, vice-président, Division canadienne, Banque de Montréal et M. J. D. Jenikov, vice-président aux Relations internationales de la Banque de Montréal. Je donne maintenant la parole à nos témoins. Ils peuvent nous faire d'abord leurs déclarations et nous passerons ensuite à la période des questions. Monsieur Potter.

Mr. N. F. Potter (Vice-President, Canada Division, Bank of Montreal): Mr. Chairman, Madam, gentlemen, I would like to apologize to the committee for presenting our submission in English only because of the changes made this morning and unfortunately we did not have time to translate the document into French.

Le vice-président: Nous comprenons. Le texte sera publié.

M. Potter: Je voulais vous en donner lecture.

M. Lachance: Nous pourrions suivre et marquer en même temps les points sur lesquels nous voulons poser des questions. Ce sera plus facile pour nous.

Le vice-président: Parle-t-on du rapport?

[*Texte*]

Mr. Lachance: Then, there is, after that, a question period.

Mr. Potter: Well, I wish, first of all, to say I am very pleased to appear before the Committee and put on record the Bank of Montreal's views on the proposed formation of the national trading corporation.

The Bank of Montreal, as you probably know, was formed in 1817 and while growing as Canada grew, it also has expanded internationally, its first foreign branches, in London and New York, being established in 1818. Now, in its 163rd year, the bank has a record of experience in international lending. That is evident from the fact that, in 1979, it ranked fifth among lead managers of international-syndicated credits, worldwide. In that year, loan syndications, in which the bank held a lead-manager position, numbered 53 and totaled $14 billion U.S. A further 48 loans, totalling some $9 billion, were managed or comanaged. Together, those totals account for about a quarter of the global market in advertised credit and syndicated loans in the Euromarket.

These figures do not include trade finance transactions syndicated wholly in Canada. The bank's assets mix reflects its worldwid scope and its status as a major international lender. As at July 31, this year foreign currency loans, excluding U.S. dollar loans to Canadian branches, accounted for 27 per cent of the bank's total assets as compared with 24 per cent a year earlier.

• 1545

The Bank of Montreal was the first bank, in Canada, to recognize the importance of developing a highly-skilled group of specialists in export financing to serve the need of the Canadian export community. This group was formed in 1969, the same year that the Export Development Corporation was established.

The bank's export finance group has continually expanded and international offices are located, to day, in Montreal, Toronto, Winnipeg, Calgary and Vancouver, with a highly-specialized support group located at the bank's divisional offices in Toronto. In addition, the group may draw on off-shore expertise through the bank's worldwide network of offices, branches and affilliates.

Our trade finance specialists maintain a continuous monitor of developments in the financing of exports and imports worldwide. As a result, our officers are familiar with current lending policies, and practices, of the official lending agencies and private lenders, in different countries, and the availability of funds for particular purposes. They are prepared to, and do, work closely with Canadian exporters and foreign buyers in evaluating the financing needs and requirements of all parties to a given transaction, resulting in individually-tailored financing packages. As an example of the bank's efforts in support of the export community in this important area, earlier this year, Bank of Montreal and Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A., of Mexico, signed a protocol to establish reciprocal

[*Traduction*]

M. Lachance: Oui, et ensuite il y a une période de questions.

M. Potter: Je voudrais dire tout d'abord que je suis très heureux de venir rencontrer les membres de votre comité et de vous faire connaître les vues de la Banque de Montréal au sujet du projet de créer une société nationale de commerce.

Comme vous le savez probablement, la Banque de Montréal a été créé en 1817, a grandi en même temps que le Canada et s'est élargie en même temps sur le plan international, ses premières succursales à l'étranger, à Londres et à New York, étant établies en 1818. La Banque est maintenant dans sa 163e année et elle a une longue expérience des prêts internationaux. A preuve de ce fait, en 1979, elle était la cinquième parmi les grands gestionnaires de consortiums internationaux de crédits. Pour l'année en question, les consortiums de crédits pour lesquels la Banque a été le principal gestionnaire, ont atteint le nombre de 53 et un montant global de 14 milliards de dollars américains. De plus, elle a administré ou co-administré 48 autres prêts d'une valeur de 9 milliards. Ensemble, ces totaux représentent le quart du marché global des crédits annoncés et des consortiums de crédits dans l'Euromarché.

Ces chiffres ne comprennent pas les financements commerciaux entièrement organisés au Canada. Les actifs de la Banque traduisent son ampleur mondiale et son statut comme grand prêteur international. Au 31 juillet de cette année, les prêts en devises étangères, canadiennes, ont représenté 27 p. 100 de tous les actifs de la Banque par rapport à 24 p. 100 l'année précédente.

La Banque de Montréal a été la première au Canada à reconnaître l'importance de créer un groupe de spécialistes très compétents du financement des exportations afin de répondre aux besoins des exportateurs canadiens. Ce groupe a été formé en 1969, la même année que la Société d'expansion des exportations.

Le groupe de financement des exportations de notre Banque a poursuivi son expansion et des bureaux internationaux se trouvent aujourd'hui à Montréal, Toronto, Winnipeg, Calgary et Vancouver et un personnel de soutien très spécialisé est rattaché aux bureaux divisionnaires de la Banque à Toronto. En outre, le groupe peut faire appel aux services de spécialistes étrangers par l'entremise de notre réseau mondial de bureaux, de succursales et d'institutions affiliées.

Nos spécialistes du financement commercial surveillent constamment ce qui se passe dans le financement des exportations et des importations dans le monde. Nos agents se tiennent ainsi au courant des politiques et pratiques de prêts pratiquées par des prêteurs officiels ou privés dans différents pays et ils savent combien de fonds sont disponibles pour certaines fins particulières. Ils sont toujours prêts à travailler en étroite collaboration avec les exportateurs canadiens et les acheteurs étrangers pour les aider à évaluer les besoins de financement de toutes les parties engagées dans une transaction particulière. Il en résulte des financements adaptés à chaque circonstance. Comme exemple du travail de la Banque à l'appui des exportateurs, je vous signale que cette année, la

[*Text*]

trade-financing facilities to promote the exchange of goods and services between Canada and Mexico.

Over the past number of years, the bank has marketed a pre-arranged financing scheme among financial institutions in selected countries, designed to smooth the way for small-and medium-sized Canadian export transactions. There has been limited success in these endeavours, largely because of the establishment of wholesale credit arrangements by EDC in countries where Canadian exporters have traditional trading interests or where good trading potential exists.

During the past year, the bank has actively participated in trade seminars, conferences and other activities designed to promote Canada's export potential. Examples are, hosting receptions for incoming trade missions, conducting trade and trade-financing seminars and participation in Canadian trade missions.

Turning from this brief outline of the bank's interest and involvement in international trade finance, which we believe is pertinent to this discussion, we should like to address ourselves, now, to the subject at hand, namely, the proposed formation of a national trading corporation.

From the perspective of a leading Canadian, bank committed to the direction of its many facilities towards enhancing Canada's position in the field of international trade, it is our opinion that a government-owned national trading corporation would not be an effective instrument either in furthering the goals of the export community or in alleviating the known weaknesses of the systems. At issue here is the implementation of firm measures to correct existing faults rather than the superimposing of yet another government body upon the ills and problems of the export field.

As we see it, a key question is the provision of reasonably-competitive climate in which Canadian exporters may operate. Governmental incentives directed toward industrial innovation, through private research and development, a favourable exchange rate and a tax structure encouraging aggressive and productive pursuit of export opportunities would go a long way towards achieving this goal. In our opinion, present tax incentives for research and development, by Canadian industry, are extremely low compared with other industrial nations, with Canadian industry receiving some 11 per cent of its research costs from government compared to 37 per cent in the United States and 25 per cent in France. Another case in point is the tax treatment accorded to leasing situations in Canada. Our tax laws, in comparison with other countries such as the United States, have the effect of substantially increasing the cost for Canadian firms acquiring new, productive equipment which ultimately places them at a competitive disadvantage in their production and marketing endeavours.

[*Translation*]

Banque de Montréal et la Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A. du Mexique, ont signé un protocole visant à établir des facilités réciproques de financement commercial en vue de favoriser l'échange de biens et de services entre le Canada et le Mezique.

Depuis quelques années, la Banque a organisé un programme de pré-financement avec des institutions financières de certains pays en vue de faciliter la réalisation de petites et moyennes transactions canadiennes d'exportation. Nous n'avons obtenu qu'un succès limité dans ces domaines, surtout à cause de l'établissement de vastes facilités de crédit par la Société d'expansion des exportations dans des pays où les exportateurs canadiens ont toujours fait des affaires et où existent de bonnes possibilités d'échanges.

Au cours de la dernière année, la Banque a participé activement à des séminaires commerciaux, à des conférences et à d'autres réunions conçues pour augmenter le potentiel d'exportation du Canada. Par exemple, elle a organisé des réceptions pour des missions commerciales étrangères, tenu des séminaires sur le commerce et le financement du commerce et participé à des missions commerciales canadiennes.

Laissant de côté ce petit aperçu de l'intérêt et de la participation de la Banque au financement international du commerce, qui nous paraît pertinent à notre discussion, nous aimerions maintenant aborder le sujet qui nous intéresse, c'est-à-dire le projet de créer une société nationale de commerce.

Examinant la question comme l'une des grandes banques canadiennes qui a toujours orienté ses nombreux services de façon à améliorer la position du Canada dans le domaine du commerce international, nous pensons qu'une société nationale de commerce étatisée ne serait pas un instrument efficace pour réaliser les objectifs des exportateurs ou pour corriger les faiblesses connues du système. Ce qu'il faut ici, c'est la mise en œuvre de mesures fermes pour corriger les fautes existantes, au lieu de superposer un autre organisme de l'État par-dessus les faiblesses et les problèmes du domaine de l'exportation.

A notre avis, la question fondamentale serait la mise en place d'une ambiance raisonnablement concurrentielle dans laquelle puissent fonctionner les exportateurs canadiens. Les encouragements gouvernementaux orientés vers l'innovation industrielle par la recherche et le développement dans le secteur privé, un taux de change favorable et une structure fiscale favorisant la poursuite tenace et productive d'occasions d'exportations contribueraient énormément à réaliser cet objectif. A notre avis, les présentes incitations fiscales en matière de recherche et de développement offertes à l'industrie canadienne sont extrêmement faibles si on les compare à celles d'autres pays industrialisés, l'industrie canadienne recevant du gouvernement environ 11 p. 100 de ces frais de recherche tandis que c'est 37 p. 100 aux États-Unis et 25 p. 100 en France. Le traitement fiscal des situations de prêt-bail au Canada constitue une autre question d'étude. Nos lois fiscales, par rapport à celles d'autres pays comme les États-Unis, ont pour effet d'augmenter sensiblement, pour les sociétés canadiennes, le coût d'acquisition d'un matériel neuf et productif,

[*Texte*]

Competitiveness in the world marketplace is an essential ingredient to successful export promotion. Canada must provide realistic and practical government support tailored to identified needs and to correct the imbalances and deficiencies of the existing system. As an example, there is an increasing trend, particularly in the developing countries where a good portion of Canada's capital exports and services sales are made, towards fixed-rate financing, often at concessional rates. This is beyond the capability and scope of private-sector lenders under the present system. What is needed in Canada is some form of governmental assistance which would provide competitive parity with other major exporting countries. For instance, the Export Import Bank of the United States (the Eximbank), offers a Discount Loan Program, designed to overcome the limitations in the private market's ability to provide attractive fixed-rate medium-term financing for U.S. export sales by providing U.S. commercial banks with a fixed-rate standby loan commitment. The U.K.'s Export Credits Guarantee Department (ECGD) offers a program which guarantees an agreed rate of return on designated bank's medium- and long-term export loans.

• 1550

The strengths and weaknesses of the Canadian export and export-finance systems were clearly identified in the final report of the Export Promotion Review Committee, chaired by Mr. Roger Hatch, and issued November 30, 1979. The committee's findings are a matter of public record and we would add that the Bank of Montreal endorses most of the recommendations of the report. Of particular application to the subject discussion is the committee's Recommendation 2; that is, the formation of an export development board. It recognizes that, as part of a fundamental commitment to seek out and win export markets, Canada's export services need to be co-ordinated on an ongoing basis with private-sector involvement in the framing of priorities. The proposed board would supervise a more focused and co-ordinated approach to export support services and provide the opportunity for responsible private-sector participation in the development of international marketing strategies and priorities, in the design and implementation of government support programs and in the monitoring of performance based on the policies agreed by the board. We believe this approach is sound, involving, as it does, the public sector as well as all components of the private sector. It does not propose that the basic incentives should come solely from the public sector and, nowhere in the report, is there a recommendation for the creation of a national trading corporation. In fact, as far as public-sector support is concerned, it expresses some doubt whether the existing governmental agency primarily concerned with fostering export growth, EDC, is fulfilling its intended role either because of internal policies or lack of effective direction from the government. The key question here, then, is whether or not the creation of a national trading corporation, by the public sector, is either necessary or capable of responding to the export needs

[*Traduction*]

ce qui en fin de compte les place en situation désavantageuse en matière de production et de commercialisation.

Pour réussir à titre d'exportateurs sur les marchés mondiaux, il est essentiel d'être concurrentiels. Le Canada doit fournir un appui gouvernemental réaliste et pratique adapté aux besoins identifiés et capable de corriger les déséquilibres et les lacunes du régime existant. Par exemple, surtout dans les pays en développement ou se fait une bonne partie des exportations de capital et de ventes de services du Canada, il existe une tendance croissante aux financements à taux fixes, souvent à des taux de dégrèvement. Cela dépasse les capacités et l'ampleur des prêteurs du secteur privé dans notre présent régime. Ce dont le Canada a besoin, c'est d'une sorte d'aide de l'État pour assurer une sorte de parité concurrentielle avec les autres grands pays exportateurs. Par exemple, la Banque d'export-import des États-Unis (Eximbank) offre des prêts à taux d'escompte visant à palier les déficiences de la capacité du marché privé d'offrir un financement à moyen terme et à taux fixe intéressant pour les ventes à l'exportation, en assurant aux banques commerciales américaines un prêt permanent à taux fixe. Le département de garantie des crédits à l'exportation du Royaume-Uni offre un programme qui garantit un taux de profit agréé sur un prêt bancaire désigné à long ou à moyen terme pour l'exportation.

Les points forts et les points faibles des systèmes canadiens de financement des importations et des exportations ont été mis en lumière dans le rapport final du comité de révision de la promotion des exportations que présidait M. Roger Hatch et qui a été publié le 30 novembre 1979. Les conclusions du comité sont un document public et nous ajoutons que la Banque de Montréal appuie la plupart des recommandations du rapport. La recommandation numéro deux s'applique de façon particulière au sujet à l'étude, c'est-à-dire la création d'une commission de développement des exportations. Cette recommandation reconnaît que pour réaliser l'engagement fondamental de rechercher et de conquérir des marchés d'exportation, les services canadiens d'exportation doivent être coordonnés de façon permanente avec l'activité du secteur privé en matière d'élaboration des priorités. La commission proposée surveillerait une approche plus globale et mieux coordonnée aux services d'exportation et ouvrirait la porte à une participation logique du secteur privé à l'élaboration de stratégies et de priorités pour la commercialisation internationale, à la conception et à la mise en place de programmes d'appui gouvernementaux et au contrôle du rendement fondé sur les politiques acceptées par la commission. Cette approche nous paraît saine parce qu'elle fait appel au secteur public ainsi qu'à toutes les parties du secteur privé. Elle ne propose pas que les incitations fondamentales viennent uniquement du secteur public et il n'est fait aucune mention, dans le rapport, de recommander la création d'une société nationale de commerce. En fait, pour ce qui est de l'appui du secteur public, le rapport se demande si l'organisme gouvernemental existant et qui a pour rôle principal de favoriser la croissance des exportations, la SEE, remplit bien son rôle, soit à cause des politiques internes ou de manque de direction efficace du gouvernement. La question-clé con-

[*Text*]

of small—and medium-size business firms. An inherent weakness in the trading—company concept, whether it be publicly or privately supported, is that in selling abroad or, for that matter, in Canada, the buyer, normally, would prefer to negotiate with knowledgeable officers in the industry or service under consideration. This is especially true in these times when a good number of Canadian export opportunities are in the field of high technology.

Turning to the narrower confines of the value of, or the need for, a national trading corporation, we would like to offer these comments.

First, it is misleading to hold up the Japanese trading-company system as a model of what is desirable for Canada. The Japanese banking and business communities evolved from a radically different background and under far different regulations and statutes than the Canadian system as. Any changes in the Canadian system should be directed to the preservation, encouragement and growth of our existing multiplicity of private trading companies and other businesses providing exportable goods and services. It is worth noting that the U.S.A., with a similar history of business development, is in the course of enacting legislation aimed at fostering the growth, and numbers, of private trading companies and, no doubt, committee members are studying this development for possible application to Canada.

The competitive aspect vis-à-vis the private sector, could also well develop into a sore point. A government organization could have access, through government, to commercial data not necessarily available to private competitors. Then, too, the selection processes and award of contracts within Canada could, and no doubt, would, create conflicts or, at the very least, charges of conflict, of interest, not only from the private sector but also from within government itself.

• 1555

To what extent would prices be established on the basis of national interest and would such pricing undercut sales by the private sector? Would costs related to research and development or advertising, and certainly these would of necessity be incurred, be fully recoverable whether they be direct expenses or indirect expenses absorbed by other government departments? Otherwise the private sector might quite legitimately raise the question of government subsidization to their detriment.

While the committee's terms of reference specifically refer to the small and medium-sized companies, the larger manufacturers of capital goods account for a disproportionate share of Canada's export market through the sheer magnitude of the projects involved. These companies, through their size and experience, certainly, would have no need for the services of a national trading company. Neverthelesss, they too are hand-

[*Translation*]

siste donc à savoir si la création d'une société nationale de commerce par le secteur public est nécessaire ou capable de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises en matière d'exportations. Une faiblesse inhérente du concept de la société de commerce, qu'elle soit publique ou privée, c'est qu'en vendant à l'étranger, ou même au Canada, l'acheteur préfère normalement négocier avec des agents qui connaissent bien l'industrie ou le service en question. C'est particulièrement vrai à notre époque où une bonne partie des occasions qui s'offrent au Canada en matière d'exportations sont dans le domaine de la technologie avancée.

Passant maintenant à la question plus étroite de la valeur ou de la nécessité d'une société nationale de commerce, nous aimerions vous présenter les observations suivantes.

Premièrement, on pourrait induire en erreur en affirmant que le système japonais de la société de commerce est un modèle de ce qui serait bon pour le Canada. Les banques et les entreprises commerciales japonaises sont nées d'un milieu radicalement différent du nôtre et en vertu de règles et de lois bien éloignées de celles du Canada. Tout changement apporté au système canadien devrait viser à préserver, à favoriser et à accroître la multiplicité existante de nos sociétés commerciales privées et de nos autres entreprises qui produisent des biens et services exportables. Il vaut de signaler que les États-Unis, dont les entreprises commerciales se sont développées comme les nôtres, procèdent présentement à l'adoption d'une loi dont l'objet sera de favoriser la croissance et la multiplication des sociétés de commerce privées. Je suis certain que des membres du comité étudient cette question pour voir si elle pourrait s'appliquer au Canada.

Le facteur de la concurrence par rapport au secteur privé pourrait très bien devenir un point important. Une organisation gouvernementale pourrait avoir accès, par l'entremise du gouvernement, à des renseignements commerciaux qui ne seraient pas nécessairement à la portée des concurrents du secteur privé. En outre, le processus de sélection et d'adjudication des contrats au Canada pourrait créer et créerait sans doute des conflits, ou tout au moins des accusations de conflits d'intérêts, non seulement provenant du secteur privé, mais également de l'intérieur du gouvernement.

Dans quelles mesures les prix seraient-ils établis sur la base de l'intérêt national, et ces prix enlèveraient-ils des ventes au secteur privé? Les coûts attribuables à la recherche et au développement ou à la publicité, coûts qui seraient nécessairement encourus, seraient-ils entièrement recouvrables, que ce soient des dépenses directes ou des dépenses indirectes absorbées par d'autres ministères. Autrement, le secteur privé pourrait légitimement soulever la question des subventions gouvernementales nuisibles pour lui.

Sans doute le mandat du comité parle-t-il des petites et moyennes entreprises, mais les grands manufacturiers de biens de production accaparent une partie disproportionnée du marché canadien des exportations à cause tout simplement de l'ampleur des projets. Ces sociétés, à cause de leur taille et de leur expérience, n'auraient certes aucun besoin des services d'une société nationale de commerce. Toutefois, elles aussi,

[*Texte*]

icapped by the same support deficiencies and lack of export incentives as their smaller counterparts. In fact, they might be considered more vulnerable to the extent that their projects, from their very size and complexity, impose risks out of all proportion to their relative capital structures. We would hope that any programs which may envolve as a result of current deliberations will not fail to take this important segment of the business community, and their problems, into account.

One of the prime concerns of the Bank of Montreal's export finance group is to identify small and medium-sized companies having the potential for export and to encourage them, through our information and financial services, to look farther afield than the traditional Canada/USA marketplace. This approach, which is by no means confined to my own institution, is done, of necessity, on a fragmented basis. What is needed is a concerted effort, at all government levels, in concert with the banking and business communities, to identify potential exporters and provide stimulation and incentive for their entry into the export market in their own interests and in the interests of Canada as a whole. This seems, to us, to be a more practical and remunerative approach than would be achieved under the national-trading-company concept. Therefore, we would offer the following proposals in the spirit of constructive appraisal of Canada's position in the global export community.

The Bank's support of the Hatch Report was mentioned earlier. We would strongly suggest that the committee recommend early attention, within government, to the carefully-thought-out proposals contained in the report.

The committee should further identify any shortcomings in existing export programs, as well as the necessity for new incentives and support mechanisms revealed in the course of their deliberations and recommend remedial action on the part of government, through its departments and agencies, and by the private sector.

In the matter of identifying and assisting small potential exporters, we would suggest, for the committee's consideration, that the federal and provincial governments encourage the formation of private marketing organizations consisting of specialists in the various disciplines of export marketing. Personnel would be recruited from the business community, and from the Trade Commissioner Service. Technical advice would be available, free of charge, from other government departments. We would envisage a three-stage approach to the matter:

First, seek out and identify small manufacturers of products for which export markets exist or could be developed, in effect, a compilation of an inventory of manufacturers who through lack of imagination or knowledge beyond their domestic experience, do not recognize or care to exploit their export potentials.

Secondly, conduct studies to determine the need for, and the extent of, related market abroad.

[*Traduction*]

comme les petites sociétés, ont à se plaindre du manque d'appui et du peu d'encouragement aux exportations. En fait, elles pourraient même être plus vulnérables en raison même de l'ampleur et de la complexité des tâches entreprises qui imposent des risques sans aucune commune mesure avec la structure relative de leurs immobilisations. Nous espérons que les programmes qui pourrons naître de vos délibérations ne manqueront pas de tenir compte de cette partie importante de notre secteur commercial et de ses problèmes.

L'un des grands objectifs du groupe de financement des exportations de la Banque de Montréal consiste à rechercher des petites et moyennes entreprises capables de faire des exportations pour les inciter, par nos services d'information et de finance, à regarder plus loi que le marché traditionnel du Canada et des État-Unis. Cette approche, qui n'est pas du tout le propre de notre banque seulement, s'applique nécessairement de façon fragmentaire. Ce qu'il faudrait, c'est un effort concerté de tous les paliers du gouvernement, de concert avec les banques et les entreprises commerciales, en vue de rechercher des exportateurs possibles et de trouver les moyens de les inciter à se lancer dans le marché de l'exportation dans leur propre intérêt et dans l'intérêt de tout le Canada. A notre avis, cette méthode paraît plus pratique et plus rentable que ce que pourrait faire une société nationale de commerce. En conséquence, nous vous présentons les propositions suivantes afin d'essayer de faire une évaluation constructive de la position du Canada dans le monde des exportations.

J'ai déjà parlé de l'appui que notre banque accorde au rapport Hatch. Nous proposons fortement que le comité recommande au gouvernement d'examiner sans délai les propositions mûrement réfléchies du rapport.

Le comité devrait aussi identifier les lacunes des programmes existants d'exportations ainsi que les besoins de nouvelles incitations et de mécanismes de soutien révélés au cours de ces délibérations afin de recommmander les mesures correctives à espérer du gouvernement, par ces ministères et organismes, ainsi que du secteur privé.

Pour ce qui est d'identifier et d'aider les petits exportateurs, nous proposons au comité d'examiner la possibilité d'inciter le gouvernement fédéral et les provinces à favoriser la création d'organisations privées de mise en marché composées de spécialistes des diverses disciplines de la commercialisation des exportations. Le personnel serait recruté dans le secteur privé et dans les services du Commissaire au commerce. Des conseils techniques pourraient être donnés sans frais par les autres ministères. Nous envisagerions trois étapes:

Premièrement, rechercher et identifier les petits fabricants de produits pour lesquels des marchés d'exportation existent ou pourraient être développés; il s'agirait en fait d'une sorte d'inventaire des fabricants qui, à cause d'un manque d'imagination ou de connaissances d'un marché dépassant leur marché immédiat, ne savent pas ou ne veulent pas exploiter leur potentiel d'exportation.

Deuxièmement, mener des études afin de déterminer le besoin et l'ampleur de marchés étrangers dans les domaines en question.

[*Text*]

And thirdly, approach identified potential exporters with the purposes of: promoting interest in foreign sales; providing guidance in production requirements to fit the needs of foreign markets; assisting in establishing contacts with foreign buyers and in subsequent contract negotiations; providing advice and assistance in identifying and interpreting government support programs available and suitable for the specific transaction and finally, acting as export manager for the identified companies if required.

[*Translation*]

Et troisièmement, approcher les exportateurs potentiels identifiés afin de les intéresser aux ventes à l'étranger, de les renseigner sur les exigences de la production nécessaire pour répondre aux besoins des marchés étrangers, de les aider à établir des contacts avec des acheteurs étrangers, puis à négocier des contrats, de leur donner avis et conseils sur la façon d'interpréter et d'appliquer les programmes d'appui offerts par le gouvernement et applicables à la transaction à l'étude, et finalement, agir au besoin comme gérant des exportations des sociétés identifiées.

• 1600

We would draw to the committee's attention, Canada's principle export problem is not in the sphere of distribution, but in the sphere of production. The importance of market research, and the marketing of products, cannot be underestimated. The problem is to have a product for sale which is of the highest technology and available at a competitive price. The government of Ontario, in its submission to the Hatch Committee, has stated that it is necessary to create an environment in which the US parents, of Canadian branch plants, could be induced to mandate those plants for the production of high technology goods for world-wide distribution. A precondition for the development of such products is also an investment in research and development in Canada. Lately, the Science Council of Canada published a study which demonstrates that government policies to encourage world-product mandating could cut Canada's $17 billion annual deficit in manufactured goods by as much as a third. Increasing competition in many newly-industrialed countries, as well as investment in technology-intensive production in Japan and EEC countries, coupled with decreasing tariff protection, are diminishing chances for Canadian industry to become competitive. There are some good examples of product mandating by multi-nationals in Canada. Examples are Westinghouse in gas turbines and General Motors in Terex trucks. Other multi-nationals are allowing their subsidiaries, in different countries, to compete for major projects. The study quotes the experience of Black and Decker who have concentrated production of orbital sanders in Canada. This is a matter worthy of further study.

Nous aimerions signaler au comité que le principal problème du Canada, en matière d'exportations, n'est pas dans le domaine de la distribution, mais dans la production. L'importance de la recherche des marchés et de la commercialisation des produits ne saurait être sous-estimée. Le problème est d'avoir à vendre un produit qui soit de la plus haute technologie et offert à un prix concurrentiel. Dans son mémoire au comité Hatch, le gouvernement de l'Ontario a affirmé qu'il était nécessaire de créer une ambiance de nature à inciter les sociétés mères de succursales canadiennes à confier à leurs usines canadiennes la production de biens de haute technologie à vendre dans le monde entier. Et un pré-requis pour la création de tels produits exige un investissement dans la recherche et le développement au Canada. Le Conseil des sciences du Canada publiait dernièrement une étude démontrant que des politiques gouvernementales visant à favoriser la création de produits répondant à des besoins mondiaux pourrait permettre au Canada de réduire du tiers son déficit annuel de 17 milliards de dollars dans les biens manufacturés. La concurrence croissante de nombreux pays récemment industrialisés ainsi que l'investissement dans la production de technologies au Japon et dans les pays du Marché commun, ajoutés à une diminution de la protection tarifaire, diminuent les chances de l'industrie canadienne de devenir concurrentielle. Il y a d'excellents exemples de mandats de production donnés par des multinationales au Canada. Par exemple, Westinghouse avec les turbines à gaz et General Motors avec les camions Terex. D'autres multinationales permettent à leurs succursales de différents pays d'être sur les rangs pour l'obtention de grands travaux. L'étude mentionne le cas de Black and Decker qui a concentré au Canada sa production de ponceuses orbitales. Cette question mérite d'être étudiée.

We should like, also, to advance the subject to export education. In a country such as Canada, so highly dependent for its economic health on its ability to export its goods and services, export education should, in our opinion, start at senior high school and continue at undergraduate level. A special degree along the lines of a Bachelor od Commerce (International Trade) should be created. The course could be available at different universities or at a special school. A national college for international trade could be established. We do not doubt that the banks, and businesses engaged in export trade would take the initiative in establishing scholarships for students wishing to become specialists in international trade.

Nous aimerions également soulever la question de l'éducation en matière d'exportation. Dans un pays comme le Canada dont la santé économique dépend beaucoup de sa capacité d'exporter ses biens et services, l'éducation en matière d'exportation devrait, à notre avis, commencer à l'école secondaire et se poursuivre à l'université. Un diplôme spécial au niveau du baccalauréat en commerce (commerce international) devrait être créé. Le cours pourrait se donner à différentes universités ou à une école spéciale. Un collège national de commerce international pourrait être établi. Nous sommes certains que les banques et les entreprises d'exportations prendraient l'initiative d'établir des bourses à l'intention des étudiants qui voudraient devenir des spécialistes du commerce international.

[*Texte*]

It will be apparent that the Bank of Montreal favors the strengthening of existing programs and the institution of new, additional programs, designed to impact directly on the areas where deficiences have or will be identified, rather than a broad-brush course of action through the establishment of a national trading corporation whose existence, by any standards, could not be conceived as a panacea to Canada's current export problems. Furthermore, the possible centralization of Canada's trade through a nationa trading corporation would subvert, almost certainly in the long-run, the principles of free enterprise on which the economy is so soundly based. It would be almost axiomatic that controlled economies and lesser developed countries would prefer and, no doubt, expect, to conclude trade arrangements with a central government authority. This could lead to confusion and dissention in the private sector as well as charges of favoritism from the provinces. There seems to be no need to create further areas of dispute in Canada. Instead, we would stress the need for the creation of a competitive environment through the development of productive and practical government-support programs; the provision of tax incentives to encourage the innovative and imaginative exporter; dedication to the preservation and growth of the private sector in line with traditional Canadian business practices, with government participation limited to a support role and not through active involvement and control; seeking out and educating the many Canadian firms who are not, for whatever reason, realizing their potential in the export field and, finally, early attention and implementation of the many concrete proposals arising from the Hatch Report. Thank you very much.

The Vice-Chairman: Thanks very much, Mr. Potter.

• 1605

Mr. Potter, I think you referred, a few times, in your brief, to the Hatch Report, and, in your closing remarks in the last sentence, you were still referring to this Hatch Report. This morning, the committee received Mr. Roger Hatch, as a witness, and as you probably know, last night, Mr. Lumley, the Minister of State (Trade), appointed Mr. Roger Hatch as Chairman of the Export Trade Development Board. And accordingly, the press made some comments, today, that export has, now, the choice of Mr. Hatch as the Chairman. And I think one of your recommendations, item 2, as you mentioned, has gone on this report.

I would like to introduce the members of this committee: Mrs. Suzanne Beauchamp-Niquet, the member for Roberval; Claude-André Lachance of Rosemont and Mr. Murray Cardiff, Huron-Bruce.

I will now yield the floor to members to direct their questions to Mr. Potter and Mr. Jenikov. Mr. Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président. Est-ce que vous avez, monsieur Potter, fait l'analyse du projet de loi Stevenson aux États-Unis?

[*Traduction*]

On aura compris que la Banque de Montréal favorise un renforcement des programmes existants et l'institution de nouveaux programmes destinés à corriger directement les dommaines où l'on aura relevé des lacunes au lieu d'une mesure générale et superficielle comme la création d'une société nationale de commerce dont aucun critère ne pourrait permettre de concevoir l'existence comme une panacée aux problèmes actuels du Canada dans le domaine des exportations. De plus, la centralisation possible des échanges canadiens par l'entremise d'une société nationale de commerce transgresserait presque certainement à long terme les principes de la libre entreprise sur lesquels l'économie est si logiquement fondée. C'est presque un axiome que de dire que les économies contrôlées et les pays moins développés préféreraient et espèrent sans doute conclure des ententes commerciales avec un organisme central de gouvernement. Cela pourrait conduire à la confusion et à la dissension dans le secteur privé ainsi qu'à des accusations de favoritisme de la part des provinces. Il ne semble guère nécessaire de créer d'autres motifs de disputes au Canada. Au lieu de cela, nous insistons sur le besoin de créer une ambiance de concurrence par la mise au point de programmes gouvernementaux productifs et pratiques, par la création d'incitations fiscales visant à encourager l'exportateur créatif et imaginatif, l'engagement de maintenir et de faire grandir le secteur privé conformément aux pratiques commerciales traditionnelles du Canada, la participation gouvernementale demeurant restreinte à un rôle de soutien et non à une participation et à un contrôle actif, la recherche, l'identification et la formation de nombreuses sociétés canadiennes qui, pour de multiples raisons, ne réalisent pas leur potentiel dans le domaine des exportations et, finalement, l'examen et la mise en œuvre sans délai des nombreuses propositions concrètes contenues dans le rapport Hatch. Merci beaucoup.

Le vice-président: Merci beaucoup, monsieur Potter.

A quelques reprises, dans votre mémoire, vous avez mentionné le rapport Hatch, et même dans la dernière phrase, vous venez de parler encore une fois de ce rapport Hatch. Ce matin, le comité a reçu comme témoin M. Roger Hatch et, ainsi que vous le savez probablement, M. Lumley, le ministre d'État au Commerce, a nommé hier soir M. Roger Hatch président de la Commission de développement des exportations. En conséquence, les journaux d'aujourd'hui parlent de cette nomination et disent que cette Commission a la chance d'avoir M. Hatch comme président. Et je crois que l'une de vos recommandatios, le numéro 2, fait mention de ce rapport.

J'aimerais présenter les membres de notre comité: Mme Suzanne Beauchamp-Niquet, député de Roberval; M. Claude-André Lachance, de Rosemont, et M. Murray Cardiff, de Huron-Bruce.

J'invite maintenant les députés à poser des questions à MM. Potter et Jenikov. Monsieur Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman. Mr. Potter, have you made a study of the Stevenson bill in the United States?

[*Text*]

Mr. Potter: Is that the bill on the export trading company?

The Vice-Chairman: Yes.

M. Lachance: Vous êtes sans doute au courant, qu'une fois approuvées par le Congrès américain, ces nouvelles mesures à l'exportation donneront la possibilité aux banques américaines de prendre une participation, en terme d'équité, dans ces nouveaux consortiums d'exportations qui seraient créés par exception aux lois antitrust américaines?

Mr. Potter: Yes.

M. Lachance: Est-ce qu'au Canada, nous avons, présentement, la possibilité par le truchement de la Loi sur les banques de donner aux entreprises financières canadiennes, en particulier aux entreprises bancaires, la possibilité de prendre un certain pourcentage de l'actif d'une compagnie qui se vouerait la promotion d'un marché d'exportation?

Mr. Potter: Yes. May I reply in English?

The Vice-Chairman: *Bien sûr.*

Mr. Potter: The Bank Act permits banks to own up to 10 per cent of the equity in trading companies or unrelated businesses. There are provisions under the existing Act, and there will be provisions under the new Act, if it materializes in the form which we expect, for the banks to hold more than 10 per cent of related businesses. But, if we are talking about exports and we are talking about trading companies, they are permitted to hold up to 10 per cent. But having said that, I am not sure that is leading us to the kind of solution which, if I infer . . .

Mr. Lachance: Do not infer anything in it yet.

Mr. Potter: All right. To hold equity in a trading company—and when I say trading company, I suggest the meaning that it produces and sells a product as opposed to being an intermediary for the promotion of trade—I do not think is the answer. Canadian banks, historically, have not been large equity investors, and I am not so sure that equity investment by banks, in the production process, is going to improve the ability of the banks to provide export finance.

M. Lachance: Sans préjugé de ce dernier commentaire sur lequel nous pourrons revenir plus tard, il semblerait que certaines banques américaines que ce Comité a rencontrées, en particulier la Chase Manhattan, envisageraient d'utiliser leur réseau international au moyen de cette participation à des entreprises vouées à l'exportation, pour donner à ces entreprises, c'est-à-dire à ces regroupements d'entreprises que le projet de loi Stevenson permettrait, la possibilité de se prévaloir de ces services ou de ces postes à l'étranger, pour rayonner dans ces marchés et éventuellement agir dans une certaine mesure comme «marketing arm» pour ces regroupements d'entreprises ou pour ces entreprises américaines qui voudraient aller sur le marché d'exportation.

• 1610

Dans la mesure où ces projets de la législation américaine se réalisent, et où ces sociétés financières américaines, bancaires

[*Translation*]

M. Potter: S'agit-il du projet de loi concernant la Société du commerce des exportations?

Le vice-président: Oui.

Mr. Lachance: You are no doubt aware of the fact that after approval by the U.S. Congress, these new export legislations will provide for American banks the opportunity to take a participation in terms of an equity in these new export syndicates which would be developed by exception to the U.S. antitrust laws.

M. Potter: Oui.

Mr. Lachance: Do we have in Canada at the present time under the Bank Act the possibility to give Canadian finance firms and specially our bank community the possibility to take a certain equity in a company involved in the promotion of an export market?

M. Potter: Oui. Puis-je répondre en anglais?

Le vice-président: *Certainly.*

M. Potter: La Loi sur les Banques permet aux banques de posséder jusqu'à 10 p. 100 de l'actif de sociétés commerciales ou d'entreprises différentes. La loi existante contient certaines dispositions qui se retrouveront dans la nouvelle loi, si elle se réalise comme nous le prévoyons, permettant aux banques de posséder plus de 10 p. 100 d'entreprises connexes. Mais si nous parlons d'exportations et de sociétés commerciales, elles ont le droit de posséder jusqu'à 10 p. 100. Cela dit, je ne suis pas certain que cela puisse nous conduire à la moindre solution qui, si je le suppose . . .

M. Lachance: Ne supposez rien pour l'instant.

M. Potter: Très bien. Posséder une partie d'une société commerciale—quand je dis société commerciale, je pense à une entreprise qui produit et vend un produit plutôt qu'à un intermédiaire promoteur de commerce—ne serait pas, je pense, la réponse. Dans le passé, les banques canadiennes n'ont jamais été de grands investisseurs dans les actifs de compagnies et je ne suis pas sûr que ce genre d'investissement par les banques dans le processus de la production soit de nature à rendre les banques plus en mesure de fournir un financement des exportations.

Mr. Lachance: Without prejudice to this last comment on which we might come back later, it would seem that some U.S. banks that this committee has met, in particular the Chase Manhattan, would consider the possibility of using their international network through this participation in export business firms to provide for these businesses, that is to these syndicates of businesses provided for by the Stevenson bill, the possibility to take advantage of these services or positions abroad to penetrate these markets and eventually to act in a certain extent as the marketing arm for these syndicates of businesses or for these U.S. firms who would like to enter the export market.

To the extent that these projects are carried out under the U.S. legislation and that these U.S. finance companies, parti-

[*Texte*]

en particulier, accorderaient un appui direct à la commercialisation de ces produits à l'étranger au moyen de leur réseau international, et puisque vous sembliez indiquer que traditionnellement les banques canadiennes, d'une part, ne prennent pas d'équités dans les entreprises de production, et d'autre part, et moi aussi je vais faire une référence, ne sembleraient pas intéresser à jouer un rôle de commercialisation, ne pensez-vous pas que dans ces contextes, les exportations canadiennes risquent d'en souffrir, puisque la compétition américaine, tout d'un coup, sera renforcée d'autant par l'apport et le muscle que les entreprises bancaires, comme la Chase Manhattan et autres grandes banques américaines, pourront donner à ces sociétés ou à ces regroupements de sociétés dans le marché d'exportation?

Mr. Potter: It is a long question.

Mr. Lachance: This is not a good one? It is from the Canadian banks.

Mr. Potter: A good one, yes. Let me begin by saying that I did not mean to suggest or imply that we are not interested in promoting exports. That is just simply not so. What I intended to say, is that if the Bank of Montreal owned 10 per cent of Canadian General Electric, Canadian Electric's ability to export would not be particularly enhanced, and that, if you took the view that the banks, as an industry, own large parts of the production process, throughout the country, as equity shareholders, I suggest to you that their ability to export is not going to be enhanced.

Now, is it in the interests of the banks to promote exports? The answer to that is emphatically, "yes". It is our business, that is how we earn our keep in part and we are vitally interested in it.

Can we do it as well as every other banking system in the world? Well, the answer to that is probably, "no, not in every respect". I would not begrudge the Chase Manhattan Bank the occasion to do a little horn tooting and to attempt to persuade you that their branch network gives them some kind of a structural advantage in the promotion of exports. I do not believe it but I would not dismiss it as an arguement that I might muster if I were in their shoes.

Promoting exports or promoting any other kind of business, any segment of our business, is a matter of having in place the kind of functional dedication which the institution wishes to invest. Are we prepared to invest the kind of resources, financial and management, to promote exports from Canada? The answer to that is "yes". Do we have the ability to compete offshore in terms of Third-World finance with other major banking systems? The answer is, "yes". And we do it very, very well, we do it very successfully. We have a reputation which stands very high. However, do we, in Canada, have a system which provides for an effective cost of funds and a range of financial services either through the banks or otherwise? I think the answer to that is, "no". It lacks in certain respects.

[*Traduction*]

cularly banking firms, would give a direct support to the marketing of these products abroad through their international network, and since you seemed to indicate that traditionally Canadian banks under one part do not take equities in production businesses and that on the other part, and I also will make an inference, would not seem to be interested in playing a role in marketing, do you not think that in such a case the Canadian exports could be affected since the American competition will be all of a sudden reinforced by the input and the muscle that banking businesses such as the Chase Manhattan and the other larger American banks can provide for these companies or these syndicates of companies in the export market?

M. Potter: C'est une longue question.

M. Lachance: Ce n'est pas une bonne question? Elle vient des banques canadiennes.

M. Potter: Une bonne question, oui. J'aimerais dire tout d'abord que je n'ai pas voulu laisser entendre que nous ne sommes pas intéressés à stimuler les exportations. Ce n'est tout simplement pas le cas. Ce que j'ai voulu dire, c'est que si la Banque de Montréal possédait 10 p. 100 de la Canadian General Electric, la capacité de cette compagnie de faire des exportations ne serait pas particulièrement renforcée et que par conséquent si les banques, à titre d'industries, possédaient de grandes parties du secteur de la production dans tout le pays, à titre d'actionnaires ou de propriétaires, je dis que la capacité d'exporter de ces compagnies ne serait pas renforcée.

Par ailleurs, est-il dans l'intérêt des banques de stimuler les exportations? Sans hésitation, la réponse est oui. C'est tout à fait notre domaine, c'est en partie notre gagne-pain et nous y sommes intéressés de façon vitale.

Pouvons-nous le faire aussi bien que tout autre système bancaire du monde? La réponse à cette question, c'est probablement non, pas dans tous les cas. Loin de moi l'idée d'enlever à la Chase Manhattan Bank l'occasion de plastronner un peu et d'essayer de vous persuader que son réseau de succursales lui donne une sorte d'avantage structurel dans la promotion des exportations. Je n'en crois rien, mais je n'hésiterais pas, moi non plus, à me servir de cet argument si j'étais à leur place.

La promotion des exportations ou de toute autre entreprise ou de tout secteur de notre entreprise exige de mettre en place la sorte d'engagement fonctionnel dans lequel l'institution veut investir. Sommes-nous prêts à investir les ressources financières et gestionnelles pour stimuler les exportations du Canada? La réponse à cette question, c'est oui. Avons-nous la capacité de concurrencer à l'étranger, pour ce qui a trait au financement du tiers monde, avec les autres grands systèmes bancaires? La réponse est oui. Et nous le faisons très bien et avec beaucoup de succès. Nous avons une réputation qui ne le cède à personne. Toutefois, avons-nous au Canada un système qui permet un coût effectif des fonds et une gamme de services financiers, par l'entremise des banques ou autrement? Je crois que la réponse ici est non. A certains égards, il y a des lacunes.

[*Text*]

• 1615

Mr. Lachance: Let me wrestle the argument another way. One of your suggestions in your brief, and one that I would like to explore with you, a bit further, is putting in place on a sectorial basis, a series of organizations letting us pool the resources that will be put at the disposition of small and medium companies that, for one reason or another, have not entered the export markets, and even to the point of entry. And I quote you at page 12, subparagraph (iii):

> acting as export manager for the identified companies, if required.

If I am not mistaken you have given into this list, here, all the ingredients of a trading company or a trading house.

Do you think it will be the kind of organization, because there would be many of course, in which Canadian banks could be involved directly? Especially in the field, for instance, of subsection (ii)

> conduct studies to determine the need for an extent of related markets abroad.

and use your intelligence of foreign markets, not only to assist but also to participate in the functioning of those bodies?

The second wing of my question is: those organizations, that will be organized, I assume, along the focal points of strength of the Canadian manufacturing sector—because we do not want to sell things that we are not good in manufacturing that, we want to sell goods that we have expertise in—the way you present it, will be private, I suppose? But who will be the lead off in putting them together? You say that there is a need for identifying and assistance for potential exporters, and that the federal and provincial governments encourage the formation of private marketing organizations. How do we go about to encourage that? Through tax incentives? Through enabling legislation, leaving it to the private sector to organize it but with some sort of up-front financing? Through the establishment of a Singapore-type trading corporation, like Intraco, where the Singapore government bought, at the beginning, 60 per cent of the shares, leaving the rest for the others and, in that way, in the span of 10 years, got rid of its own shares so that the private sector would take it over? Now they are up to I think 35 per cent or 32 per cent, I do not know the exact figures.

I will stop there, those are the two wings of my question, how to go about it and, if it is such a good suggestion, why would the bank not be the lead off in either creating them or, at least, participating in the functioning of those organizations? So that will be my first question and maybe you can respond to one.

Mr. Potter: May we respond to that in two halves? I will deal with half of it and I will ask Mr. Jenikov to deal with the other half.

If I may preface it by saying that that is a suggestion which as you know figures largely in the Hatch Report. It was dealt with at some length in the Hatch Report. Mr. Jenikov was a

[*Translation*]

M. Lachance: Permettez-moi d'aborder l'argument d'une autre façon. L'une des propositions de votre mémoire et sur laquelle j'aimerais m'arrêter avec vous un peu, c'est de mettre en place sur une base sectorielle une série d'organisations permettant de mettre en commun des ressources à la disposition des petites et moyennes entreprises qui, pour une raison ou pour une autre, ne sont pas entrées dans les marchés d'exportation, et même au point d'entrée. A la page 12, je lis ceci dans votre mémoire:

> agir au besoin comme gérant des exportations pour les sociétés identifiées.

Si je ne m'abuse, vous avez donné dans cette liste tous les ingrédients d'une société ou d'une maison de commerce.

Pensez-vous que ce serait le genre d'organisation—parce qu'il y en aura beaucoup bien sûr—dans laquelle les banques canadiennes pourraient être directement engagées? Surtout dans le domaine prévu au sous-alinéa (ii)

> mener des études pour déterminer le besoin et l'ampleur de marchés connexes à l'étranger.

et utiliser votre connaissance des marchés étrangers non seulement pour aider, mais aussi pour participer au fonctionnement de ces organisations?

Voici la deuxième partie de ma question: Ces organisations, que l'on mettra sur pied je suppose selon les points forts du secteur manufacturier au Canada—car nous ne voulons pas vendre des choses que nous ne sommes pas habiles à manufacturer, nous voulons vendre des choses dont nous sommes les experts—ces organisations, de la façon dont vous en parlez, seraient du secteur privé je suppose? Mais qui prendra l'initiative de les créer? Vous dites qu'il est nécessaire d'identifier et d'aider les exportateurs en puissance et que le gouvernement fédéral et les provinces devraient favoriser la création d'organisations privées de mise en marché. Comment faire? Par des incitations fiscales? Par des lois habilitantes, laissant au secteur privé le soin de monter l'organisation, mais avec une sorte de financement de premier plan? Par l'établissement d'une société de commerce comme celle de Singapour, Intraco, où le gouvernement de Singapour, au début, a acheté 60 p. 100 des actions, laissant le reste à d'autres, puis, sur une période de 10 ans, a vendu ses propres actions afin que le secteur privé puisse s'emparer de l'entreprise? A l'heure actuelle, ils en sont à 35 ou 32 p. 100, je ne sais pas au juste.

Je m'arrête ici. Ce sont les deux parties de ma question: Comment s'y prendre et, si c'est une si bonne suggestion, pourquoi la banque ne prendrait-elle pas l'initiative ou bien de créer ces organisations ou bien de participer à leur fonctionnement? C'est là ma première question, et peut-être pouvez-vous répondre à l'une.

M. Potter: Pouvons-nous répondre en deux parties? Je m'occuperai de la première moitié et je demanderai à M. Jenikov de vous répondre pour ce qui est de la seconde moitié.

Pour commencer, je dirai que cette suggestion figure déjà, vous le savez, dans le rapport Hatch. C'est une question que le rapport Hatch examine en détail. M. Jenikov faisait partie de

[*Texte*]

member of the Hatch Commission, so to speak, so that is terrain with which he is more familiar.

But to talk about the Bank's role, getting away from the trading company, for the moment, the point that one would probably focus on is that participation in the equity is not necessary to provide the motivation for banks to put their shoulders behind the wheel. We are talking about a basic business of the banks. We are talking about a business which the banks cannot afford to abandon. We cannot abdicate that market. Because if we do not, somebody else will and it will have obvious implications in terms of our ability to maintain our markets in Canada. If we cannot look after our exporters somebody else will. Now, if somebody else could look after them in superior terms, I should think we would see our markets being lost. What I am suggesting to you is that it is not the complacency of the banks to do the best with what is available in the way of programs and I am merely driving at effective cost of funds here. Because, if there were superior means by which financing could reach exporters, it would, no doubt, be reaching them, either by foreign banks or other lenders or official lenders.

Trade finance is managed, functionally, in this bank and that is to say we have people whose livelihood depends upon their ability to do it well. We draw business plans, country-by-country, industry-by-industry. We have people who specialize in the development of trade finance. They commit to deliver certain volumes to the bank. There is a very rigorous monitoring process which tracks the results over which Mr. Jenikov presides. There is a considerable inducement for the bank to pursue that business. The point I wish to reiterate, without being tiresome, is that, if we lack a conspicuous ability to serve our exporters in any particular respect, it is our inability to match the financial terms which are available to their competitors in other jurisdictions. And that is in the nature of the capital markets within which we operate. The banks do not do anything very mysterious. They buy and sell funds and to the extent that they buy and sell them, they do their very best to buy and sell funds which are largely matched. We do not like buying funds for a week and lending them to somebody else at a fixed rate for 10 years. Because we have to understand what the cost of our funds is going to be. That is the essence of our business.

Mr. Lachance: Why do we not ask you to become a Japanese bank?

Mr. Potter: I think Mr. Jenikov will deal with the other point.

Mr. J. D. Jenikov (Vice-President, International Banking, Canada Division, Bank of Montreal): Mr. Chairman, may I add maybe another idea which, I think, is rather important to consider. I think the American banks will find out that it is a very difficult business to get equity in a certain corporation, trading corporation, and then get into conflict of interest situations. Because they will have two or three customers, all

[*Traduction*]

la Commission Hatch, pour ainsi dire, de sorte qu'il connaît la question à fond.

Mais pour parler du rôle de la Banque, laissant un peu de côté la question de la société de commerce, ce qu'il faut essayer de faire ressortir c'est que la participation à la propriété d'une société n'est pas nécessaire pour inciter les banques à pousser à la roue. Nous parlons d'une chose qui est pour les banques une affaire fondamentale. Nous parlons d'une entreprise que les banques n'ont pas les moyens d'abandonner. Nous ne pourrions abandonner ce marché. Car si nous ne nous en occupons pas, quelqu'un d'autre le fera et cela aura des conséquences sur la possibilité de maintenir nos marchés au Canada. Si nous ne pouvons nous occuper de nos exportateurs, quelqu'un d'autre le fera. Si quelqu'un pouvait s'occuper d'eux mieux que nous, je pense que nos marchés seraient perdus pour nous. Ce que j'essaie de vous dire c'est que les banques ne veulent pas se contenter de faire de leur mieux avec ce qui est disponible en fait de programmes, et j'en arrive simplement au véritable coût des fonds. Car, s'il y avait de meilleurs moyens pour que le financement soit mis à la portée des exportateurs, il le serait sans aucun doute ou bien par des banques étrangères, ou par d'autres prêteurs ou par des prêteurs officiels.

Le financement commercial, dans notre banque, est une gestion fonctionnelle, c'est-à-dire que nous avons des gens dont la profession même exige qu'ils s'acquittent bien de cette fonction. Nous dressons des plans commerciaux, pays par pays, industrie par industrie. Nous avons des gens qui se spécialisent dans le développement du financement commercial. Ils s'engagent à assurer certains chiffres d'affaires à la banque. Il y a un processus de contrôle très rigoureux qui évalue les résultats dont s'occupe M. Jenikov. Il y a une très forte incitation qui pousse la Banque à s'occuper de ce commerce. Ce que je veux faire ressortir, sans me répéter à l'infini, c'est que s'il y a un aspect pour lequel il nous manque l'habileté évidente de servir nos exportateurs, c'est bien l'impossibilité pour nous de leur offrir des conditions financières comme celles qui sont offertes à leurs concurrents dans d'autres juridictions. C'est là la nature même des marchés de capitaux dans lesquels nous fonctionnons. Les banques ne font rien de très mystérieux. Elles achètent et vendent des fonds et dans la mesure où elles les achètent et les vendent, elles font de leur mieux pour acheter et vendre des fonds qui sont à peu près équilibrés. Nous n'aimons pas acheter des fonds pour une semaine et les prêter à quelqu'un à un taux fixe pour 10 ans. Car nous devons savoir quel sera le coût de nos fonds. C'est l'essence même de notre entreprise.

M. Lachance: Pourquoi ne vous demandons-nous pas de devenir une banque japonaise?

M. Potter: Je crois que M. Jenikov traitera de l'autre point.

M. J. D. Jenikov (vice-président, Relations internationales, Division Canada, Banque de Montréal): Monsieur le président, si vous le permettez, j'ajouterai une idée qu'il me semble important de considérer. Les banques américaines vont découvrir qu'il est très difficile d'acheter une partie de certaines sociétés, de sociétés commerciales et de créer ainsi des conflits d'intérêt. Car elles auront deux ou trois clients

[*Text*]

of them bidding for the same business and they will have equity in a trading corporation in which only one customer is represented. What are they going to do? Who are they going to support? How are they going to reply to, you know, the statements of their customers that, for instance, they have supported the company's exports in which they have an equity and not the other customer in which they do not have an equity? I think it is very difficult. I think it is far better to have all the banks compete for that particular trading corporation's business in order to offer the best service. I think it is certainly an inhibition of competition.

• 1625

Mr. Lachance: I understand, Mr. Jenikov, you have been at the Export Promotion Review Committee . . .

The Vice-Chairman: Your last question.

Mr. Lachance: My last question, Mr. Chairman.

Mr. Potter referred to the fact that your suggestion at page 11 was dealt with at length in the Hatch Report and I am trying to make a distinction. The Hatch Committee recommendations were more on the risk-sharing sector to share the risk in the capital projects. Do we understand your recommendation, on page 11, which deals with bodies that will pool together Trade Commissioner Service and all kinds of specialists, in various kinds of disciplines of export marketing, for small and medium business to avail themselves of those services up to the point of this body acting as an expert manager for the other companies if required. And again, in two parts: first, do you not think that sounds, or looks, like a trading corporation, not national but a trading corporation, sectorially, on the one had, and secondly, what will be the role of the banks in those organizations? Your bank, for example, or the Bank of Montreal's organization? And by the way I thank you for your brief which is excellent. I said it at the beginning and I will say it at the end.

Mr. Potter: Maybe we should both have a shot first.

Mr. Chairman, we have to apologize because that has not been our . . .

The Vice-Chairman: Mr. Potter.

Mr. Potter: Our role, obviously, is to compete and to maximize our market share and I would reiterate the fact that I do not think we have to be drawn in, and I do not think it is in the interest of the system structurally that banks be drawn in, as equity owners. We have in this country, I think—not everybody agrees with me—a competitive banking system. We are going to have a more competitive system when the Bank Act is changed, we are going to have 40 or 50 large foreign banks in this country, all of whom are first-class international names of considerable stature. An obvious area which they will endeavour to exploit, in the early stages of development in this country, will be export-orientated services. That dimension

[*Translation*]

essayant de décrocher les mêmes contrats, mais elles seront propriétaires d'une partie d'une société commerciale dans laquelle un seul client est représenté. Que feront-elles? A qui ira leur appui? Comment répondront-elles, par exemple, à des clients qui les accuseront d'avoir appuyé les exportations de la société dont elles sont en partie propriétaires plutôt que l'autre client dont elles ne possèdent pas les actions? C'est une situation très difficile. Je pense qu'il est bien préférable que toutes les banques soient en concurrence pour obtenir la clientèle de cette société commerciale afin de lui offrir le meilleur service. Autrement, c'est une inhibition de la concurrence.

M. Lachance: Si je comprends bien, M. Jenikov, vous avez rencontré le comité de révision de la promotion des exportations . . .

Le vice-président: Votre dernière question?

M. Lachance: Ma dernière question, monsieur le président.

M. Potter a dit que votre proposition de la page 11 avait été examinée en détail dans le rapport Hatch et j'essaie de faire ici une distinction. Les recommandations du comité Hatch portaient davantage sur le secteur du partage des risques, c'est-à-dire le partage des risques dans les projets d'immobilisation. Votre recommandation de la page 11 dit que des organismes mettront en commun les services du Commissaire au commerce et toutes sortes de spécialistes de diverses disciplines dans le domaine des marchés d'exportation, afin que les petites et moyennes entreprises puissent se prévaloir de ces services jusqu'au point où cet organisme agirait au besoin comme gérant pour les autres sociétés. Encore ici, une question en deux parties: Premièrement, ne pensez-vous pas que cela ressemble à une société de commerce, non pas une société nationale, mais une société de commerce sectorielle et deuxièmement, quel serait le rôle des banques dans ces organisations? Votre banque, par exemple, l'organisation de la Banque de Montréal? En passant, je vous remercie beaucoup de votre mémoire que je trouve excellent. Je l'ai dit au début et le répéterai à la fin.

M. Potter: Nous devrions peut-être commencer par prendre un coup.

Monsieur le président, nous devons nous excuser parce que ça n'a pas été notre . . .

Le vice-président: Monsieur Potter.

M. Potter: Notre rôle, de toute évidence, c'est de soutenir la concurrence et de prendre la plus grande part possible du marché. Je veux dire encore une fois qu'à mon avis, nous n'avons pas à être attirés dans le système à titre de propriétaires d'entreprises, et je ne pense pas qu'il serait dans l'intérêt du système de donner ce rôle aux banques. Nous avons dans notre pays—tout le monde ne sera pas d'accord—un régime bancaire concurrentiel. Nous aurons un régime encore plus concurrentiel après la modification de la Loi sur les banques, car il y aura ici 40 ou 50 grandes banques étrangères, toutes de grandes banques internationales de première classe et de stature imposante. Un domaine qu'elles essaieront, de toute évi-

[*Texte*]

adds something to the level of competition in the marketplace. There is no question about that.

When we talk about trading companies, in the context we have which we have described, we are not talking about something monolithic; we are talking about privately sponsored trading companies who have a community of interest in an industry or a group of related industries. And we have not provided a formula as to how you offer inducements and incentives to bring them together. But I do not think that overtaxes the imagination. You make it worthwhile to export and you make it worthwhile to export by some kind of tax incentive, R and D support or whatever.

The Vice-Chairman: Thank you.

Mr. Jenikov, do you want to make some further comments?

Mr. Lachance: About the Hatch Committee recommendations, capital projects versus . . .

Mr. Jenikov: I am sorry, we have to apologize for that, that is a misunderstanding.

Mr. Lachance: Okay.

Mr. Jenikov: What we proposed, these, has no reference to . . .

Mr. Lachance: Good. It is only for the record because it made reference that . . .

Mr. Jenikov: Yes, we have to correct that.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Thank you, Mr. Jenikov. Before I recognize another member this committee would like to introduce our Chairman of the committee and our consultants, Mr. Paget and Ms. Whittaker.

The Vice-Chairman: My apologies for coming late.

Mr. Neil Paget (Consultant to the Committee): I just have one question, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Yes, sure.

Mr. Paget: I wonder whether Mr. Potter or Mr. Jenikov have had any leads as to what is going to be in the Budget Speech?

Mr. Lachance: They would not be, here, today; they would be busy adjusting.

The Vice-Chairman: Are you waiting for the answer?

Do any other members wish to pose some questions?

• 1630

Mr. Cardiff: I have just a short one.

The Vice-Chairman: Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: What role, if any, are the banks playing, presently, to develop export markets with our Canadian manufacturers? Are you actively playing a role in trying to develop further markets for customers to . . . naturally your interest is lending money, selling money, but I am sure there is an increased area there where, if we are exporting, the banking community will benefit from. Are you playing any active role

[*Traduction*]

dence, d'exploiter dès leur arrivée au pays sera celui des services aux exportations. Cette dimension ajoute encore au niveau de la concurrence sur le marché. Cela ne fait aucun doute.

Quand nous parlons de sociétés commerciales, dans le contexte que nous avons décrit, nous ne parlons pas d'une chose monolithique, mais plutôt de sociétés commerciales du secteur privé qui ont des intérêts communs dans une industrie ou dans un groupe d'industries connexes. Et nous n'avons proposé aucune formule sur la façon de leur offrir des encouragements ou des incitations à les grouper. Mais cela, à mon avis, n'exigera pas un trop grand effort d'imagination. Il faut rendre les exportations rentables, et il faut les rendre rentables au moyen d'une sorte d'incitation fiscale, par le biais du service R et D, ou par d'autres moyens.

Le vice-président: Merci.

Monsieur Jenikov, voulez-vous ajouter des observations?

M. Lachance: Au sujet des recommandations du comité Hatch, les projets d'immobilisation par rapport . . .

M. Jenikov: Je vous demande pardon. Nous devons nous excuser à ce sujet, c'est un malentendu.

M. Lachance: Très bien.

M. Jenikov: Ce que nous avons proposé ne faisait aucune référence à . . .

M. Lachance: Très bien. Je voulais que ce soit précisé, parce qu'il y a une référence à . . .

M. Jenikov: Oui, nous devons corriger cela.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Le vice-président: Merci, monsieur Jenikov. Avant de donner la parole à un autre membre du comité, j'aimerais présenter notre président et nos consultants, M. Paget et Mme Whittaker.

Le vice-président: Je m'excuse d'être arrivé en retard.

M. Neil Paget (conseiller du comité): J'aurais juste une question, monsieur le président.

Le vice-président: Certainement.

M. Paget: Je me demande si M. Potter ou M. Jenikov ont eu des informations au sujet de ce qui sera dans le discours du budget?

M. Lachance: Ils ne seraient pas ici. Ils seraient occupés à faire les adaptations nécessaires.

Le vice-président: Attendez-vous la réponse?

D'autres membres du comité ont-ils des questions?

M. Cardiff: Juste une petite question.

Le vice-président: Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Les banques jouent-elles présentement un rôle en vue de développer les marchés d'exportation pour nos manufacturiers canadiens? Si oui, quel rôle? Vous occupez-vous activement d'essayer de développer de nouveaux marchés pour des clients? Naturellement, votre domaine c'est de prêter de l'argent, de vendre de l'argent, mais si ce domaine s'agrandit; si nous exportons, les banques en profiteront. Jouez-vous

[*Text*]

there in initiating new exporting areas, new companies to export? Or does that come under the banking community?

Mr. Potter: May I clarify that? Are you asking whether we market our services to exporters or whether, in addition to that, we seek out markets for them?

Mr. Cardiff: Not necessarily. Seek out as well as encourage or, say to a company: "Yes, I think you could export in this country." Do you give them assistance in those days.

Mr. Potter: In terms of attempting to compete for financing Canadian exports, or in the existing marketplace as it is, today, I think there is a very vigorous competitive marketing process that exists between banks. We love to steal business from the Royal Bank and I am sure it gives them great pleasure to steal from us. Most of the major exporters or the larger ones, deal with more than one bank, which is understandable.

In terms of making a sustained, systematic and professional kind of effort to recognize markets abroad, honesty compels me to say that I do not think the bank are very good at it yet. I do not think any of them are. I will not go into the reasons why they are not but it is essentially a question of priorities. So that, if you were to ask me to rate the performance of the banks, I would say that it is less than satisfactory in that respect.

Having said that, I think there is an awakening going on. In fact, there most certainly is in our institution, in terms of putting in place specialists, abroad, who are not diverted by other kinds of business or other kinds of markets. They are there to do that specifically. They are specialists; they report through process which eventually ends up with Mr. Jenikov.

So, do we do it? The answer is: "yes, in a fragmented, not terribly effective way". Are we trying to get better at it? The answer is: "yes".

Mr. Cardiff: You do feel that the banks have a role to play in export marketing?

Mr. Potter: Yes, but I would not exaggerate it. I do not think banks should not be oblivious to it. The banks should be interested in it to the extent that they can do it economically and that it is not a burden on their other areas of business. By all means, it just makes long-term good sense for the banks to do that.

But the banks will not be another Trade Commissioner Service.

Mr. Cardiff: That is fine. Thank you, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Is there any other members who wants to ask a question? Je vais m'exprimer en français, si je peux le faire.

Depuis le début de nos activités, les témoins nous ont informés de l'importance du système bancaire. Vous avez mentionné que le système bancaire canadien avait une réputation mondiale. Les témoins nous ont informés que c'était le plus sûr parce que le risque, concernant les marchés d'exporta-

[*Translation*]

un rôle actif en essayant d'ouvrir de nouveaux domaines d'exportation, de créer de nouvelles sociétés d'exportation? Ou cela relève-t-il du groupe des banques?

M. Potter: Pourriez-vous préciser? Demandez-vous si nous offrons nos services aux exportateurs ou si, en plus, nous cherchons pour eux des marchés?

M. Cardiff: Pas nécessairement. Rechercher des marchés, et encourager aussi. Dire par exemple à une société: «Je pense que vous pourriez exporter dans tel pays». Donnez-vous des conseils de cette nature?

M. Potter: Pour ce qui est de la concurrence livrée en vue de financer les exportations canadiennes, ou la concurrence sur les marchés existants de nos jours, je crois qu'il y a une concurrence très vigoureuse entre les banques. Nous aimons arracher des contrats à la Banque Royale et je suis sûr que cette banque éprouve autant de plaisir à nous arracher des affaires. La plupart des grands exportateurs, du moins les plus grands, font affaire avec plus d'une banque, ce qui se comprend.

Pour ce qui est de faire un effort soutenu, systématique et professionnel en vue de rechercher des marchés à l'étranger, la franchise m'oblige à vous dire qu'à mon avis, les banques ne sont pas encore très bonnes à ce jeu. Aucune n'est encore très bonne. Je n'essaierai pas de vous expliquer les raisons, mais c'est essentiellement une question de priorités. En somme, si vous me demandiez d'apprécier le rendement des banques, je devrais vous dire qu'à cet égard, il est moins que satisfaisant.

Cela dit, je crois qu'on assiste à un éveil. En tout cas, dans notre banque c'est une chose certaine, si nous parlons d'affecter à l'étranger des spécialistes qui ne sont pas dérangés par d'autres sortes d'entreprises ou de marchés. Ils sont là pour s'occuper de cette fonction en particulier. Ce sont des spécialistes. Ils rendent compte de leur action par un système de rapports dont le dernier responsable est M. Jenikov.

Donc si vous me demandez si nous le faisons, je répondrai oui, mais de façon fragmentaire et non terriblement efficace. Essayons-nous de faire mieux? La réponse est oui.

M. Cardiff: Vous estimez que les banques ont un rôle à jouer dans la mise en marché des exportations?

M. Potter: Oui, mais il ne faudrait pas exagérer. Les banques ne devraient pas s'en retirer complètement. Elles devraient s'y intéresser dans la mesure où elles peuvent le faire économiquement et où ce n'est pas aux dépens des autres secteurs de leurs affaires. A long terme, le bon sens même exige que les banques s'occupent de ce secteur.

Mais les banques ne doivent pas devenir un autre service du Commissaire au commerce.

M. Cardiff: C'est très bien. Merci, monsieur le président.

Le vice-président: Y a-t-il un autre membre qui aimerait poser une question? I will speak French if I may.

Since the beginning of our sittings, witnesses have informed us of the importance of the banking system. It was mentioned that the Canadian banking system had a world reputation. Witnesses informed us that it was the most secure because the risk concerning export markets was small in view of the

[*Texte*]

tion, était peu élevé à cause des garanties que l'on exigeait. Cela faisait du système canadien, l'un système des plus sécuritaires.

En ce qui concerne les marchés internationaux, toutes les étapes de commercialisation et de mise en marché sont importantes. Le financement est tellement important. Le taux d'intérêt est important. Également, l'expédition et le *timing* pour accepter un crédit sont aussi importants.

• 1635

Ma question est la suivante. Si le Canada, par son système bancaire, par les garanties qu'il exige des manufacturiers qui désirent exporter, n'établit pas des principes identiques à ceux d'autres pays, le manufacturier canadien n'est plus concurrentiel à cause du fait que l'accès au crédit n'est pas le même que dans d'autres pays.

Comme référence, je citerai l'exemple du système français, où il y a émission de lettres de crédit sur la garantie d'une autre lettre de crédit. C'est ce qu'on appelle communément l'opération *back to back*. Cette opération est tout à fait routinière, j'entends en France. Ici, au Canada, c'est tout à fait le contraire.

Pour recevoir un paiement d'un client étranger, par exemple, et pour payer le manufacturier en utilisant le *back to back*, je pense que c'est important pour une maison qui fait du commerce de le faire parce que le profit provient de la différence entre le prix de vente et le prix d'achat. L'utilisation d'une lettre de crédit, ou du *back to back*, est l'outil pour hâter ou finaliser une vente avec un délai concurrentiel.

Alors, ma question est la suivante: On nous informe que les banques canadiennes désirent plutôt se surprotéger en exigeant, au lieu d'une lettre de crédit *back to back*, des garanties additionnelles des individus. Ainsi, à ce moment-là, on retarde la transaction par ce délai. Il me semble que, dans le domaine de l'émission de lettres de crédit par le système bancaire canadien, on n'est pas concurrentiels par rapport aux systèmes qui existent, j'ai mentionné la France, dans l'ensemble de tous les pays.

M. Lachance: L'Allemagne.

Le vice-président: Voilà ma première question. Il me semble que ce point-là est important pour le manufacturier ou la maison de commerce. Là-bas, en utilisant une lettre de crédit, on peut, à ce moment-là, réutiliser et consigner sa transaction, alors qu'ici, au Canada, par une protection que l'on appelle de la surprotection, on demande des garanties additionnelles au niveau de l'individu.

On peut avoir vos commentaires à ce sujet?

M. Jenikov: Monsieur le président, il me semble que vous avez fait une déclaration générale disant que les banques canadiennes ont tendance à se protéger, en matière du financement à l'exportation, plus que les autres banques internationales. Si vous prenez cela comme une déclaration générale, je crois que c'est vrai parce que le système canadien de financement à l'exportation ne donne pas les mêmes avantages aux banques que les autres systèmes. Une banque française a un risque à peu près nul en finançant une exportation, parce que

[*Traduction*]

guarantee requirements. Because of that, the Canadian system is one of the most secure systems.

As regards world markets, all marketing stages are important. The financing is very important, so is the rate of interest. Also, the shipping and the timing for credit approval are very important.

This is my question. If Canada, through its banking system, through the guarantees required from manufacturers who wish to become exporters, does not set policies that are similar to those of other countries, the Canadian manufacturer is no longer competitive because of the fact that credit facilities are not the same as in other countries.

As a reference, I will give the example of the French system where there is issuance of letters of credit on the collateral of another letter of credit. That is what is called a back to back operation. This operation is routine business, I mean in France. Here in Canada it is completely the contrary.

To receive a payment from a customer abroad, for instance, and to pay the manufacturer through the back to back system, I think it is important for the trading business, because the profit is made up of the difference between the selling and the purchasing price. The use of a letter of credit or of the back to back operation is the tool that is needeed to accelerate or to finalize a sale in a competitive time frame.

Then here is my question: We are informed that Canadian banks are looking for an over protection by requiring, instead of a back to back letter of credit, additional guarantees from individuals. In this way, the transaction is being delayed. It seems to me that as concerns the issuance of letters of credit by the Canadian banking system, we are not competitive vis-à-vis existing systems. I mentioned France, but it is the same in other countries.

Mr. Lachance: Germany.

The Vice-Chairman: That is my first question. It seems to me that this point is important for the manufacturer or for the trading business. In other countries, by using a letter of credit, a transaction can be reutilized, than reconciled, whereas here in Canada, because of a protection that is called an overprotection, additional guarantees are required from the individual.

Could we have your comments on that matter?

Mr. Jenikov: Mr. Chairman, it seems to me that you made a general statement saying that Canadian banks have a tendency to protect themselves for export financing more than other international banks. If you take that as a general statement, I think it is true because the Canadian system of export financing does not provide for our banks the same benefits as other systems. A French bank takes almost a nil risk by financing an export transaction because it is the government,

[*Text*]

c'est le gouvernement, à travers ses organisations, qui prend tout le risque. Ce n'est pas le cas au Canada.

La deuxième question est une question que je voudrais traiter en anglais parce que c'est plus technique.

• 1640

Le vice-président: D'accord. Si j'ai fait cette observation générale sur le système, c'est que c'est une situation que l'on rencontre actuellement. Je pense que les membres du comité essaient d'examiner tous les points que l'on pourrait améliorer pour donner aux manufacturiers canadiens des chances égales à celles du concurrent de l'extérieur.

Mr. Potter: May I say something. I do not share your regard to terms of the back-to-back letters of credit. Back-to-back letters of credit are relatively rare, not rare, but they are not altogether common. We are not really talking about that today, here. That is the sort of thing you see in Beirut and so on. It is not characteristic, or common place, in terms of the type of export-finance support that we see in Canada.

If I may say so, it is back-to-back letters of credit in the trade that are, very often, characterized by the kind of business which is—how do I put it delicately—not conducted by customers of substance.

The Vice-Chairman: That is a very delicate wording.

Mr. Potter: I have tried to be delicate.

Now, turning to the question, or the more philosophical issue of, risk to which Mr. Jenikov replied I think, well. In Canada, if the banks underwrite a form risk, whether it is sovereign or private, it is the banks' problem. On the other hand, there are a number of countries abroad where the degree of public support in terms of underwriting that risk, for the banks, is far higher. In effect the banks finance it, but do not ultimately underwrite the risk. That is a problem which surfaces, daily, in our business in that, very often, our exporters have opportunity to do business in countries where the bank simply does not like the credit risk. There is no point in naming the countries, but I am sure you can recite a half dozen of them—I certainly could—where we just cannot afford to lend today, because we just do not expect to get paid back.

Mr. Lachance: You would be surprised if someone else did it?

Mr. Potter: That is right. We are lending, now where we wish we were not. There are probably a couple of dozen others where we have just not chosen to lend any, but that is very difficult to explain to an exporter if he has a contract and other countries are willing to underwrite those risks. I am not sure Canada should. I am not sure that we should be financing exports, whether publicly or through the banks, if, ultimately, you do not expect to get paid. That is a transfer of real resources and if we are going to transfer real resources, let us not do it under the guise of exports, let us do it through CIDA.

[*Translation*]

through its organizations, that takes all the risks. Such is not the risk in Canada.

I would like to deal with the second question in English because it is more technical.

The Vice-Chairman: Agreed. If I made such a general remark on the system, it is because that is a situation that we know at present. I think members of the committee are trying to consider all matters that could be improved to give the Canadian manufacturers equal opportunities as those afforded their competitors abroad.

M. Potter: J'aimerais dire que je ne partage pas ce que vous avez dit au sujet des lettres de crédit dos-à-dos. Ces lettres de crédit dos-à-dos sont relativement rares, non pas rares, mais non pas non plus choses très courantes. En fait, ce n'est pas de cela que nous parlons ici aujourd'hui. C'est ce que l'on peut voir à Beyrouth et à d'autres endroits semblables. Ce n'est ni caractéristique ni courant quand on parle du financement des exportations comme ce qui existe au Canada.

Si vous me permettez de le dire, les lettres de crédit dos-à-dos, dans le domaine du commerce, sont très souvent caractérisées par le genre d'affaires qui ne sont pas, comment le dire délicatement, conduites par des clients qui ont de grands moyens.

Le vice-président: Cela est dit délicatement.

M. Potter: J'ai cherché une formule délicate.

Passons maintenant à la question plus philosophique des risques à laquelle M. Jenikov a donné une réponse. Au Canada, si une banque souscrit une forme de risque, que ce soit un risque privé ou public, c'est son problème. Mais il y a bien d'autres pays où la garantie donnée par l'État à cette forme de risque est bien plus élevée. En fait, les banques financent la transaction, mais ne se trouvent pas à souscrire le risque. C'est un problème qui se pose à nous chaque jour, car il arrive souvent que nos exportateurs aient l'occasion de faire des affaires dans des pays où la banque n'aime pas assumer le crédit de risque. Il ne serait pas utile de nommer des pays mais vous pourriez, j'en suis certain, en nommer une demi-douzaine—moi, en tout cas, je le pourrais—où nous n'avons simplement pas le moyen de prêter parce que nous ne prévoyons pas d'être remboursés.

M. Lachance: Vous seriez étonné si quelqu'un d'autre le faisait?

M. Potter: Vous avez raison. Nous prêtons donc de l'argent, en ce moment, où nous aimerions mieux ne pas le faire. Il y a en outre une vingtaine d'autres pays où nous avons simplement décidé de ne pas prêter, mais c'est très difficile à expliquer à un exportateur qui a déjà un contrat, alors que d'autres pays sont prêts à souscrire ces risques. Je ne suis pas certain que le Canada devrait le faire. Je ne suis pas certain que nous devrions financer des exportations, soit par un financement public ou par l'entremise des banques si, à la fin du compte, nous ne prévoyons pas d'être remboursés. Cela devient un transfert de ressources réelles et si nous voulons transférer de

[*Texte*]

Mr. Lachance: The committee has a word for that, it is called the "bottom line".

Mr. Potter: Yes.

The Vice-Chairman: Do you wish to give a second thought on the question, Mr. Jenikov?

Mr. Jenikov: Yes. I think really, as Mr. Potter said, it is not very frequent that we see requests for back-to-back letters of credit from our customers. We are doing them if we see that there is legitimate business.

The Vice-Chairman: Mr. Potter.

Mr. Potter: Mr. Chairman, this is an interesting part of it, I think, where some tough philosophical conflicts come in. I would like to say three or four things about that.

First of all, if one has any faith in the marketplace, in what competition will do to a participant, when you can take some faith in the fact that if we will not do it, somebody else will. And you can say that Canada is a protected market and that you fellows have a monopoly and-if there is a certain amount of co-operation, if you like, where a community of view or whatever, between the banks and the co-exporter is unable to get service. There are a number of places where he can go, Even if that were true. We cite the French banks, for example, and the French willingness to be more enterprising and aggressive in terms of underwriting risk. Canadian exporters for the back-to-back credits, which you described, can go to *Credit Lyonnais* in this country. They can go to *Banque Nationale de Paris* in this country. They operate here. They will do back-to-back business for them, and if they do it and we do not, then we lose the business, and we do not like losing business. So, presumably we are going to be very discreet in terms of being unwilling to do it, unless we really believe we should not do it. So, I am not so sure that I would regard that as being a large problem.

• 1645

Now, if we talk about the ability of the banking system, in this country, to compete internationally; in terms of the Euromarkets, which are the most international of markets, I would suggest, the Canadian banks occupy about—it is hard to get a hard number—15 per cent of the Euromarket globally. That is to say that our banks manage, in the face of competition from three or four hundred banks worldwide, to hold on to that share of the market, which is very, very substantial. Apart from the Americans, I would suggest that we are probably next in line. If that is the case, it would suggest to me that we are willing to take international risk, and the statement that somehow we have this aversion to lending outside the suburbs of Montreal or Toronto, just does ring true.

Mr. Lachance: Just a supplementary, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Time to Mr. Lachance, then Mr. Paget.

[*Traduction*]

telles ressources, ne le faisons pas sous le couvert des exportations, faisons-le par l'entremise de l'ACDI.

M. Lachance: Le comité appelle cela le point de départ ou le seuil.

M. Potter: Oui.

Le vice-président: Voulez-vous revenir sur cette question, monsieur Jenikov?

M. Jenikov: Oui. Ainsi que l'a dit M. Potter, nous ne recevons pas souvent de nos clients des demandes de lettres de crédit dos-à-dos. Nous en émettons si nous voyons qu'il y a véritablement une bonne affaire à réaliser.

Le vice-président: Monsieur Potter.

M. Potter: Monsieur le président, c'est un point intéressant sur lequel toutes sortes de théories se heurtent. J'aurais trois ou quatre choses à ajouter à ce sujet.

Premièrement, il faut faire confiance aux forces du marché, aux conséquences heureuses de la concurrence et il faut se dire que si nous ne le faisons pas, quelqu'un d'autre le fera. On dira, bien sûr, que le Canada est un marché protégé, que nous exerçons un monopole et que s'il y a une sorte de collaboration ou même de communauté de vue entre les banques, que le co-exportateur ne peut obtenir des services. Il y a bien d'autres endroits où il pourrait s'adresser, si cette théorie était vraie. Nous avons parlé des banques françaises, par exemple, et du fait que les Français sont prêts à se montrer plus entreprenants et à assumer des risques. Les exportateurs canadiens pourraient, par exemple, demander des crédits dos-à-dos au Crédit Lyonnais ou à la Banque Nationale de Paris, en France, car ils y ont des bureaux. Ces banques leur fourniront du crédit dos-à-dos et si elles le font, au lieu de nous, alors nous perdons des clients et nous n'aimons pas perdre des clients. Il faut donc penser que nous n'irons pas crier partout que nous ne sommes pas prêts à offrir ce genre de crédit, à moins de croire vraiment que nous ne le ferons pas. Je ne suis donc pas certain de considérer cela comme un très grand problème.

Maintenant, pour parler de la capacité de notre système bancaire de soutenir la concurrence internationale dans les euro-marchés—car ce sont les marchés les plus internationaux—je dirais que les banques canadiennes occupent à peu près (c'est très difficile de donner un chiffre précis) 15 p. 100 du marché européen. C'est-à-dire que nos banques réussissent, face à la concurrence de 300 ou 400 banques mondiales, à conserver cette part du marché qui est vraiment très considérable. A part les Américains, je pense que nous sommes probablement les plus forts. Si tel est le cas, cela me démontre que nous sommes prêts à prendre des risques internationaux et dire que nous avons une sorte d'aversion pour tous les prêts qui dépassent les banlieues de Montréal ou de Toronto, ce n'est tout simplement pas vrai.

M. Lachance: Une question supplémentaire, monsieur le président.

Le vice-président: D'abord M. Lachance, puis M. Paget.

[*Text*]

Mr. Lachance: It will be very small. It has been a few times, now, that we have been referred to this share that Canadian banks have carved themselves in the international markets. I would like to know if that share is mostly comprised of private loans, or government loans.

Mr. Potter: It varies from year to year. There is a lot of sovereign lending in that market. Predilection on the part of the banks is corporate risk, because corporate business is more rewarding business for banks because it delivers up a whole range of ancillary day-to-day relationships that government business does not. This is true of balance-of-payments business, particularly. Broadly speaking, it is, over the course of a full cycle, about 50/50, I would guess, although in the last few years, there has been a heavy tilt toward sovereign business.

Mr. Lachance: Would that be a healthy percentage: 50/50?

Mr. Potter: Well, I guess most bankers would tell you that they would prefer good corporate business.

Mr. Lachance: That is what I was going to lead to.

The Vice-Chairman: Would you like to make a comment, Mr. Jenikov?

Mr. Jenikov: Well, I just wanted to say that we have to take into consideration, who is in need of capital; the customers, and those customers, in the international banking, are probably the governments who have balance-of-payments problems, and this has been a big problem. The commercial banks of this world have, in the past, played a considerable role in assisting to relieve this problem. The problem is, today, that the capacity of their absorption is nearing its plateau and, probably, it is not going to be possible, to the same extent, in the future. Therefore, I think Mr. Potter is very right in saying you have to consider a full cycle, and it is going to swing back now.

The Vice-Chairman: Thank you. Mr. Paget, from the consultant firm.

Mr. Paget: Thank you, Mr. Chairman. This is just really a small point, and then I want to go into another one. On page 7, in your brief, you talk about the Export Development Corporation, and how it may not be fostering export growth as it was intended, and you state "either because of internal policies or lack of effective direction from government", and I take, from that, that the rate structure that it is supporting is not competitive, I think, as the Hatch Report has pointed out, and, that, in fact it has resisted change in that.

• 1650

My only point is that, here, on the one hand we do have a Crown corporation that is resisting what it might describe as counter-commercial forces and, on page 9, when you talk about a national trading company, you make the point as to how susceptible it would be to things which you would describe as counter-commercial forces. The two points . . . one does not support the other, that is the only thing I am saying.

[*Translation*]

M. Lachance: Une toute petite question. A quelques reprises déjà, on nous a parlé de cette part que les banques canadiennes avaient réussi à prendre sur les marchés internationaux. J'aimerais savoir si cette part se compose surtout de prêts privés ou de prêts gouvernementaux.

M. Potter: Cela varie d'une année à l'autre. Il y a beaucoup de prêts gouvernementaux dans ce marché. Les banques ont une sorte de prédilection pour les risques partagés, car les transactions collectives apportent le plus de revenus aux banques, attendu qu'elles créent toute une gamme de relations quotidiennes que ne nous donnent pas les transactions réalisées avec l'État. C'est prticulièrement vrai de la balance des paiements. En gros, pour un cycle complet, je dirais que c'est moitié moitié, même si ces dernières années, il y a peut-être eu un peu plus du côté gouvernemental.

M. Lachance: Cette proportion 50/50 est-elle souhaitable?

M. Potter: J'imagine que la plupart des banquiers vous diront qu'ils préfèrent des affaires avec les sociétés.

M. Lachance: C'est là où je voulais en venir.

Le vice-président: Un commentaire, monsieur Jenikov?

M. Jenikov: Je voulais simplement dire qu'il faut tenir compte du client, de celui qui a besoin de capitaux et dans les marchés internationaux, ces clients sont probablement des gouvernements qui ont des problèmes de balance de paiements, ce qui a été un gros problème. Les banques commerciales ont joué un rôle important en vue d'aider à régler ce problème. La difficulté, aujourd'hui, c'est que leur capacité d'absorption a presque atteint son plateau et qu'il ne sera probablement pas possible de faire autant à l'avenir. M. Potter a donc tout à fait raison de dire qu'il faut examiner tout un cycle à la fois et que le balancier va probablement venir maintenant de l'autre côté.

Le vice-président: Merci. M. Paget, de la Société des consultants.

M. Paget: Merci, monsieur le président. Tout d'abord, une petite question, puis je voudrais passer à autre chose. A la page 7 de votre mémoire, vous parlez de la Société de développement des exportations et expliquant qu'elle ne favorise peut-être pas la croissance des exportations comme elle devait le faire, vous écrivez que c'est à cause des politiques internes ou d'un manque de direction efficace du gouvernement et vous voulez dire, je suppose, que la structure des taux qu'elle supporte n'est pas concurrentielle, comme l'avait signalé le rapport Hatch et qu'en ce sens, elle a, en fait, résisté aux changements.

Ce que je veux signaler ici c'est que d'un côté, nous avons une société de la Couronne qui résiste à ce que l'on pourrait décrire comme des forces anti-commerciales et, à la page 9, quand vous parlez d'une compagnie nationale de commerce, vous affirmez qu'elle serait susceptible de faire des choses que vous décrivez comme étant des forces anti-commerciales. Ces deux points ne se trouvent pas en parfait accord et c'est tout ce que je voulais dire à ce sujet.

[*Texte*]

On the one hand, a Crown corporation is resisting it, on the other hand, you are saying that it might not be able to. That is a minor point.

I think, when we talk about the Hatch Committee, it was asked to look at, really, the government programs and to comment upon, and recommend, ways in which they could be strengthened so that exports could be improved. We hear a great deal about, as a result of that, how, if measures were taken to improve financial support to exporters, then, exports would grow. Yet I would ask you the question: is it because the financial support is not competitive that Canada's export position is not as strong as it should be?

The Vice-Chairman: Mr. Potter? Mr. Jenikov?

Mr. Potter: I guess that is a loaded question.

Mr. Paget: It is basic, anyway.

Mr. Potter: It is not that simple, but on the other hand, it is easy to obfuscate it and make it sound terribly complicated, impenetrable and so on. I think the bottom line, looking at Canada and how it manages its export structure, is that there is no particular incentive to export. By that I mean that there is no financial inducement, by way of some kind of tax relief. The condition precedent, so to speak, and by that, I guess I am moving away from some of our traditional export areas and thinking in terms of where success probably lies in the future, would seem to be embracing technology. We have not done a whole lot to encourage people in the area of R & D. We have certainly not done as much as other nations have.

And, then, when we make our way through those two minefields, we have a financial system which does not allow the private sector to put in place a package for Canadian exporters which is competitive with what other agencies are able to put in the hands of foreign exporters.

Mr. Paget: If you sort of said: "Okay, tomorrow those measures are in place", particularly on the financial side, what things would happen in the economy that would be different from, today, and how would our export picture perform differently, in what ways and where?

Mr. Potter: Well, I do not know, and I am sure you do not know, and I do not imagine all the collective wisdom of this sitting house, to quote a corny old cliché, "It is motivated by greed and avarice". If by addressing the three issues, which we have just discussed, you think you can unleash some creative will to export markets and sell at good prices and so on, I will support the statement, but do not ask me to tell you how it is going to happen. Could you have predicted a Mitel? I could not have, I am sure the bank could not have, I am sure the sponsors could not have.

How do you predict success? I guess you try to keep it simple and to try to give it an incubator, if you like, a climate which is warm and friendly and hope that it works. If you have faith in the commercial community in this country, then I suggest that we work and, if it is not going to work, we are all in trouble.

[*Traduction*]

D'un côté, une société de la Couronne résiste à ces forces et d'un autre côté, vous dites qu'elle ne pourrait peut-être pas le faire. C'est une petite question.

Un mot maintenant du comité Hatch à qui on avait demandé d'examiner les programmes du gouvernement, de les commenter et de recommander des moyens de les améliorer pour augmenter les exportations. À ce sujet, on nous dit souvent que si des mesures étaient prises pour améliorer l'appui financier aux exportateurs, les exportations augmenteraient. Permettez-moi cependant de poser la question: Est-ce parce que le soutien financier n'est pas concurrentiel que les exportations canadiennes ne sont pas aussi fortes qu'elles pourraient l'être?

Le vice-président: Monsieur Potter? Monsieur Jenikov?

M. Potter: C'est là toute une question.

M. Paget: Elle est au moins fondamentale.

M. Potter: Ce n'est pas aussi simple. D'un côté, il est facile de l'embrouiller et de la faire paraître terriblement compliquée ou même impénétrable. Je crois que le seuil, pour ce qui est du Canada et de la façon dont il gère sa structure d'exportation, c'est qu'il n'y a pas d'encouragement particulier à exporter. Je veux dire par là qu'il n'y a pas d'incitation financière au moyen d'un allègement fiscal. M'éloignant un peu de notre pensée traditionnelle en matière d'exportations pour aborder le domaine qui nous offre le plus de promesses de succès pour l'avenir, je dirais que la condition préalable, pour ainsi dire, devrait comprendre la technologie. Nous n'avons pas fait grand-chose pour favoriser la recherche et le développement. Nous n'avons pas fait autant que d'autres pays.

Et quand nous réussissons à traverser ces deux champs de mines, nous avons un régime financier qui ne permet pas au secteur privé de mettre à la disposition des exportateurs canadiens des offres qui se comparent à celles que d'autres agences peuvent présenter aux exportateurs étrangers.

M. Paget: Si l'on disait que ces mesures recherchées pour l'avenir sont maintenant en place, surtout dans le domaine financier, qu'est-ce qui arriverait de nouveau à notre économie et comment nos exportations seraient-elles changées, de quelle façon et dans quels domaines?

M. Potter: Je ne le sais pas, je suis sûr que vous ne le savez pas et j'imagine que toute la sagesse collective de votre comité n'est pas poussée à l'action par la cupidité et l'avarice. Si en examinant les trois questions dont nous avons discuté on peut libérer une puissance créatrice qui s'attaquera aux marchés d'exportation et vendra à de bons prix, j'appuierai la déclaration mais ne me demandez pas comment cela se produira. Auriez-vous pu prédire un Mitel? Je ne l'aurais pas pu, je suis sûr que la banque ne le pouvait pas, pas plus que les propriétaires eux-mêmes.

Comment prédire le succès? Je dirais qu'on essaie de le garder aussi simple que possible, de lui fournir un incubateur, si l'on veut, une ambiance chaude et amicale, espérant qu'il se développera. Et si l'on fait confiance au monde commercial de notre pays, alors il se développera, et sinon, nous sommes tous dans le pétrin.

[*Text*]

• 1655

Mr. Paget: Any brace you . . .

Mr. Potter: It is not legislated.

Mr. Paget: No, but I do not know if the proposals we talked were priced out as to what they would cost . . .

Mr. Potter: We did not put numbers on them.

Mr. Paget: . . . but, you know, to say that here is a cost, here is an investment you could make, you still sort of say I have an expectation if I do that, here, here and here. There will be things that will happen that will result. I mean, you have talked, in the brief, later on, that where product mandates would reduce the export deficit by a third—to the Science Council, yes—but I was interested to know if the kinds of measures that, you know, that you have endorsed and were part of the Hatch Committee, that if those were endorsed, what kind of result was expected. As to R & D, I do not think that you can say, today, that it will lead to immediate results but the others will and I guess the other part of it is: what are we holding up now? The committees have people who have come and said that they are not sure that there is anything more to export, that they are out of products. They think they are getting them out now. On the other hand, the committee has had people come and say: "If you endorse these proposals which stimulate exports and provide financial support, you will see results". At the core of all this is an expectation for results and you were on the Hatch Committee. You are in the stimulation of exports. I was really just trying to get at what are those results that we can expect with these measures.

Mr. Potter: I am sure that, if you were to have looked at the circumstances in Singapore, in Hong Kong, in Taiwan 15 years ago, you would not have contemplated, in your wildest moments, that they would have succeeded in breeding the kind of environment which they have. I think they did it through a climate which was kindly. Now, when one says "kindly", it means that, indeed, there were areas in which they legislated a climate but I am not sure that this is the kind of thing which we would all like to do—and I do not say this disparagingly—in our bureaucratic instincts which would say: "well we have got to have a cost-benefit analysis here." I do not think it lends itself to a cost-benefit analysis. I think the logic is compelling to me. Whether you share it or not, I do not know.

Mr. Paget: No, I am inquiring, as I say, to see if there was the analysis, if so, if you could share it with the committee and . . .

Mr. Potter: I think it would be relatively easy for people in this city to talk about incremental export activity versus some kind of a ratio of tax relief and produce a bottom line in terms of what that costs the treasury. that would be pretty easy.

[*Translation*]

M. Paget: Toute la force que vous . . .

M. Potter: Il n'y a pas de mesure législative.

M. Paget: Non, mais si l'on avait calculé ce que coûteraient les propositions dont nous avons parlé . . .

M. Potter: Nous n'avons pas fait ces calculs.

M. Paget: . . . mais, vous savez, dire qu'il y aurait tel coût, qu'on pourrait faire tel investissement, qu'on peut s'attendre à telle chose si l'on fait ceci ou cela ou cela. Certaines choses produiront certains résultats. Vous avez écrit, dans votre mémoire, que certains mandats pourraient réduire du tiers le déficit des exportations—c'est le Conseil des sciences, je sais—mais ce que je voulais connaître, c'est la sorte de mesures que vous appuyez et qui venaient du comité Hatch. Je voulais savoir quelle sorte de résultat on pourrait attendre si ces mesures étaient mises en application. Pour ce qui est de la recherche et du développement, vous ne pouvez certes pas dire aujourd'hui que cela donnera des résultats immédiats, mais les autres mesures le feront et ce qu'il reste à savoir, c'est ce que nous avons devant nous. Des témoins sont venus dire aux comités qu'ils se demandaient s'il reste des choses à exporter, disant qu'ils n'avaient plus de produits. Ils croient exporter tout ce qu'ils peuvent. D'un autre côté, des témoins sont venus dire au comité que si nous appuyons ces propositions visant à stimuler les exportations et à fournir un appui financier, on verra les résultats. Au fond de tout cela, il s'agit de résultats attendus et vous faisiez partie du comité Hatch. Vous vous occupez de stimuler les exportations. Ce que je cherche à savoir, c'est quels sont les résultats que nous pouvons attendre de ces mesures.

M. Potter: Je suis sûr que si vous aviez examiné la conjoncture de Singapour, de Hong-Kong ou de Taiwan il y a 15 ans, vous n'auriez jamais pu envisager dans vos rêves les plus délirants que ces pays auraient pu réaliser ce qui leur est arrivé. Ils ont réussi, à mon avis, en créant une ambiance amicale. Quand je dis amicale, cela signifie que dans certains domaines, ils ont adopté des lois pour créer l'ambiance voulue, mais je ne suis pas certain que ce soit ce que nous recherchons et, sans vouloir être désobligeant, cela ne conviendrait peut-être pas à nos instincts bureaucratiques qui parleraient pour commencer d'une analyse coûts-bénéfices. Ces choses ne se prêtent pas à des analyses coûts-bénéfices. La logique de cette théorie me saute aux yeux, mais j'ignore si vous la partagez.

M. Paget: Non, je pose des questions pour voir s'il y a eu une analyse et si vous pouvez en faire connaître les résultats au comité, et . . .

M. Potter: Je crois qu'il serait relativement facile pour des gens de cette ville de parler d'un accroissement des exportations par rapport à tel taux d'allègement fiscal et de calculer une sorte de seuil pour déterminer ce qu'il en coûterait au Trésor. Cela serait assez facile.

[*Texte*]

Mr. Paget: Just a final question. I think Mr. Lachance may have discussed it with you sometime, but you talked about the marketing function. Suppose an approach that would . . . and work in the marketing area to possibly exports, small, medium-sized manufacturers. Is that proposal from a sense or a feeling that the marketing function, itself, is an area of weakness in our exporting portfolio now?

The Vice-Chairman: Mr. Jenikov?

Mr. Jenikov: Certainly, there is, essentially, in the area of small and medium-size companies. I just do not have the expertise and the time. It is mostly the president, himself, who does those things and he does not know too much about it. Really, they need professional help and I was stimulated by some European experiences. It is many times assumed that, for instance, Germany, which, of course, an excellent example of a very successful exporting country, owes its success to a few big companies. This is a misconception because it is only Krupp and Siemons, who are exporting but it is also tens of thousands of medium-sized companies who have specialized in high-technology products, which are selling abroad, and, sometimes, they are really unique. And maybe they have two or three competitors in the world. That is the backbone of the success of Germany.

• 1700

We have to work at the development of these medium-sized, high-technology companies and let them grow. But we have to create an environment; we have to help them, we have to educate them, we have to provide them with the professional export managers.

Mr. Paget: Thank you.

The Vice-Chairman: Thank you. Are there any other members who wish to ask a question?

On the members of the staff, of course, and on behalf of our staff from the consulting firm, I wish first to congratulate you for the content of your brief and thanks very much for helping us on this committee's activities. As you mentioned, Mr. Potter, you referred to the experience of Mr. Jenikov, who has worked on this Hatch Committee and, as we mentioned at the opening of the statement today, the Trade Minister is starting to apply this recommendation with appointment of Mr. Hatch, as chairman of the board.

You have participated in this committee's activities, to help us to focus on the possibilities to increase the volume of our small and medium businesses. 95 per cent of the Canadian-owned firms are classified under small and medium businesses. I think the finances might be sometimes the key, the last stop before closing the sale.

We really appreciate your comments and be sure that the content of this brief will be scrutinized by the research staff, by the consultants and by the members. Be sure that the brief will be scrutinized and we will consider the content of this brief in our report.

[*Traduction*]

M. Paget: Une dernière question dont M. Lachance a peut-être discuté avec vous, mais de votre côté, vous avez parlé de commercialisation. Supposons une approche qui s'appliquerait au domaine de la commercialisation et peut-être aux exportations pour des petites et moyennes entreprises. Cette proposition vient-elle d'un sentiment que la fonction de mise en marché elle-même est une sorte de point faible de nos exportations?

Le vice-président: Monsieur Jenikov?

M. Jenikov: Certes, c'est au fond un point faible pour les petites et moyennes entreprises. Je n'ai ni le temps ni la connaissance pour en traiter. C'est surtout le président lui-même qui fait ces choses et il ne les connaît pas très bien non plus. Au fond, ils ont besoin d'aide professionnelle et j'ai été très intéressé par certaines expériences européennes. On dit souvent, par exemple, que l'Allemagne, qui est un excellent exemple du succès en matière d'exportations, doit sa réussite à quelques grandes compagnies. C'est une idée fausse, car ce n'est pas seulement Krupp et Siemens qui exportent, mais aussi des dizaines de milliers de moyennes entreprises qui se sont spécialisées dans la production de choses ultra-technologiques qui se vendent à l'étranger et qui sont souvent sans concurrence ou qui ont deux ou trois concurrents dans le monde. Telle est la base du succès de l'Allemagne.

Nous devons travailler à créer ces moyennes entreprises de haute technologie pour les laisser ensuite se développer. Mais ce que nous devons créer, c'est l'ambiance. Nous devons les aider, nous devons les éduquer et leur fournir des gestionnaires d'exportation professionnels.

M. Paget: Merci.

Le vice-président: Merci. D'autres membres du comité voudraient-ils poser des questions?

Au nom des membres du comité, et au nom des représentants de notre société de consultants, j'aimerais d'abord vous féliciter du contenu de votre mémoire et vous remercier d'avoir contribué à nos travaux. M. Potter nous a mentionné que M. Jenikov avait fait partie du comité Hatch et nous avons dit, à l'ouverture de la séance aujourd'hui, que le ministre du Commerce avait commencé à donner suite à ces recommandations en nommant M. Hatch comme président de la commission.

Vous avez participé à nos travaux pour nous aider à mieux saisir les possibilités d'augmenter le volume d'affaires de nos petites et moyennes entreprises. De toutes les entreprises canadiennes, 95 p. 100 sont classées comme petites et moyennes. Je crois que le financement est parfois la clé, la dernière étape avant la signature du contrat de vente.

Nous vous remercions beaucoup de vos observations et soyez assurés que le contenu de votre mémoire sera scruté par le personnel de recherche, par les consultants et par les membres du comité. Tout sera examiné à la loupe et nous en tiendrons compte dans la rédaction de notre rapport.

[*Text*]

This concludes this afternoon session. We will have another meeting on Tuesday next, November 4, at 9.30 a.m., at 307 West Block, the same room, meeting with Mr. Brian Hickey. The day is not over; we will have a very important meeting tonight on the budget. Having your comments, maybe you will prefer to wait for tonight to get for the big surprise for all the Canadians.

Thanks very much.

[*Translation*]

Cela met fin à notre séance de cet après-midi. Nous aurons une autre réunion mardi prochain, le 4 novembre, à 9 h 30, à la salle 307 de l'Édifice de l'Ouest, soit dans la même pièce qu'aujourd'hui. Nous y rencontrerons M. Brian Hickey. La journée n'est pas terminée, car nous avons une séance très importante ce soir au sujet du budget. Pour ce qui est de commenter la question, vous aimerez peut-être mieux attendre à ce soir, pour connaître la grande surprise qui attend tous les Canadiens.

Merci beaucoup.

WITNESSES—TÉMOINS

Morning Sitting:

Mr. Roger Hatch, Chairman, Export Promotion Review Committee.

Afternoon Sitting:

From the Bank of Montreal:

Mr. N. F. Potter, Senior Vice-President, International Banking;

Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking Canada Division.

Séance du matin:

M. Roger Hatch, président, Comité d'examen des services de promotion des exportations.

Séance de l'après-midi:

De la Banque de Montréal:

M. N. F. Potter, premier vice-président, Affaires bancaires internationales;

M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des Affaires bancaires internationales.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 24

Tuesday, November 4, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 24

Le mardi 4 novembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

27749—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 4, 1980
(46)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:45 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Roy.

Witness: Mr. Brian E. Hickey, Business Executive.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Hickey made an opening statement and answered questions.

At 10:50 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(47)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:38 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witness: From The Institute for Research on Public Policy: Mr. Zavis P. Zeman, Program Director.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Zeman made an opening statement and answered questions.

With the consent of the Members, the Chairman appointed Mr. Lachance as Acting Chairman for the next meeting.

At 5:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 4 NOVEMBRE 1980
(46)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 45 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Flis, Lachance et Roy.

Témoin: M. Brian E. Hickey, administrateur commercial.

Aussi présent: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

M. Hickey fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

À 10 h 50, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(47)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 38 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoin: De l'Institut de recherches publiques: M. Zavis P. Zeman, directeur des programmes.

Aussi présent: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

M. Zeman fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

Avec le consentement des membres, le président nomme M. Lachance président suppléant pour la prochaine séance.

A 17 h 15, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, November 4, 1980

• 0945

[*Text*]

The Chairman: We have two parties present so the chairman is calling this meeting to order. The purpose of this morning's meeting is to resume consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

I would ask the members to stay a little after our witness leaves for a brief, informal meeting to plan a future schedule.

We are very lucky this morning to have with us Mr. Brian Hickey from Johnson's Wax, S.C. Johnson & Son Corporation. Mr. Hickey is the Area Director of Southeast Asia and he tells me that he commutes between his office in the Philippines and his office in Wisconsin. So Mr. Hickey we are indeed, as I say, lucky and fortunate to have you before us. I think the members will really appreciate our witness this morning because he is one of few witnesses to actually present to us and discuss with us a suggested model, for a trading corporation. So, we are looking forward to hearing from you.

There is a handout, a summary of Mr. Hickey's presentation. We will order a translation of it since we only have it in the one language now. Mr. Hickey.

Mr. Brian Hickey (Area Director, Pacific and Far East, S.C. Johnson & Son, Inc.): Good morning. Let me first say that I am a Canadian citizen who was born and educated in Toronto, Ontario, and joined the Johnson's Wax Company in Brantford, Ontario, in the early 1970's and then was transferred to the U.S. head office to deal in Asia, and I have spent the last few years in Asia. It is a case here where perhaps I can give a Canadian-American perspective of international trading in Asia.

I thank you very much for the opportunity to share with you my thoughts on international trading and I hope that my comments will be of some value to you in your deliberations in evaluating the potential role for Canadian national trading corporations or the potential role for the public sector working in concert with the private sector. I am going to focus my comments on the unique complications which affect international trade relative to other types of business activity that I am aware of. The basic premise which I believe describes international trade is as follows: international trade is simple in concept but highly complex and competitive in execution, and a clear definition of the expectations for the trading operation is critical if you are to successfully operate in this highly competitive environment.

Now, as I said, my perspective on international trading represents one North American's experience and understanding of trading in Asia. My experience includes direct business responsibility for an American multi-national, S.C. Johnson and Son Incorporated, in Asia over the last five years, including a two-and-a-half year period establishing and running our southeast Asian regional office based in the Philippines. During this period I visited and pursued business activities in South Korea, Japan, the Republic of China, Hong Kong, the

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 4 novembre 1980

[*Translation*]

Le président: Nous avons ici deux intervenants. Aussi, nous allons commencer la séance. Le but de la réunion de ce matin est de reprendre l'étude de notre mandat concernant une Société nationale du commerce.

Je demanderais aux membres de rester un peu après le départ de notre témoin pour une brève réunion officieuse visant à préparer un calendrier.

Nous sommes très heureux d'accueillir parmi nous ce matin M. Brian Hickey, de la Johnson's Wax, S.C. Johnson & Son Corporation. M. Hickey est directeur régional pour l'Asie du Sud-Est, et il m'a dit qu'il fait la navette entre son bureau des Philippines et son bureau du Wisconsin. Nous sommes donc, M. Hickey, très heureux de vous avoir parmi nous. Je crois que les membres aimeront vraiment le témoin de ce matin parce qu'il est l'un des rares témoins à nous proposer un modèle de société commerciale et à en discuter avec nous. Nous avons donc hâte de vous entendre.

Il y a un document à distribuer, un résumé de la communication de M. Hickey. Nous en ferons faire une traduction, car il n'est rédigé qu'en une seule langue actuellement, M. Hickey.

M. Brian Hickey (directeur régional pour le Pacifique et l'Extrême-Orient, S.C. Johnson & Son Inc.): Bonjour. Permettez-moi de dire d'abord que je suis un citoyen canadien qui est né et a fait ses études à Toronto (Ontario), est entré au service de la Johnson's Wax à Brantford (Ontario) au début des années 1970 et a ensuite été muté au siège social des É.-U. pour s'occuper de l'Asie. J'ai passé les dernières années sur ce continent. En l'occurrence, je puis peut-être donner une perspective canado-américaine du commerce international en Asie.

Je vous remercie beaucoup de l'occasion qui m'est offerte de partager avec vous mes réflexions sur le commerce international, et j'espère que mes propos vous seront de quelque utilité dans vos délibérations lorsqu'il s'agira d'évaluer le rôle que pourraient jouer les sociétés nationales canadiennes du commerce ou le secteur public collaborant avec le secteur privé. Je vais m'intéresser surtout aux complications propres au commerce international comparativement aux autres formes de commerce que je connais. Voici la prémisse qui, je crois, décrit le commerce international: le commerce international est simple en théorie, mais très complexe et compétitif en pratique, et une définition précise de ce que l'on attend d'une entreprise commerciale est essentielle si l'on veut réussir dans ce milieu de forte concurrence.

Maintenant, comme je l'ai dit, mon point de vue sur le commerce international représente l'expérience et l'interprétation qu'a un Nord-Américain du commerce en Asie. Mon expérience comprend une responsabilité commerciale directe pour une multinationale américaine, la S.C. Johnson and Son Incorporated, en Asie au cours de cinq dernières années, dont une période de deux ans et demi à établir et à diriger notre bureau régional de l'Asie du Sud-Est situé aux Philippines. Pendant cette période, je me suis rendu et j'ai exécuté des

[*Texte*]

People's Republic of China, the Philippines, Indonesia, Singapore, Malaysia, Thailand, and Sri Lanka.

• 0950

My experience and understanding encompasses both a specific level as I deal with the opportunities and problems relative to S.C. Johnson, and on a more general level when business activities involve dealings with host country government bodies.

First, on a specific level, my experience with a multinational company's trading activities in Asia followed this evolution. Initially our trading activities were undertaken as a method of expanding the market potential for our products by doing business in new geographic areas basically through exports.

Mr. Roy: Sorry, could you go a little more slowly for the translator?

Mr. Hickey: Certainly.

And I think that is the initial consideration most companies have when they start to look at the export market. The approach was a reasonable beginning, but as transaction costs escalated—in this area I am referring to things like shipping, insurance, tariff protection in the various countries in which you are trying to export to—we evolved into what I call our first maturation stage and that is to address these transaction costs we began to replace the export of finished goods by the export of technology, business management techniques and some captive materials.

As these individual national markets evolved the second maturation stage set in, and that is where we now are in our corporation; that is, technology, business management techniques, captive materials and selected finished goods are both exported and imported between individual markets. I think that is the sign of a full trading company operation.

On a general level I have experienced various degrees of public sector participation in the international trading in Asia. I believe everyone in the room is aware of the Japanese economic miracle, which involves strong government support for their private sector trading companies. An example of this support is government sponsorship through groups such as the Ministry of International Trade and Industry in Japan into basic computer and electronic research and, as a result, within the last 10 years the country of Japan has become the second largest exporter in the world of computer techniques, machinery applications, second to the U.S.A. They are now obviously getting into applications in the electronic industry in a very big way with strong public sector support for the research required to do that.

Initially the Republic of South Korea and the Republic of China are following the Japanese model, and they have managed to expand their domestic economies dramatically over the last 10 years pursuing this approach.

The Philippine and Thailand governments are in the stage right now of aggressively encouraging the local private sector

[*Traduction*]

fonctions commerciales en Corée du Sud, au Japon, en République de Chine, à Hong Kong, en République populaire de Chine, aux Philippines, en Indonésie, à Singapour, en Malaysia, en Thaïlande et au Sri Lanka.

Mon expérience et mon interprétation se situent à un niveau particulier, où je traite des occasions et des problèmes de la S.C. Johnson, et à un niveau plus général, où les activités commerciales suposent des opérations avec les organismes gouvernementaux des pays hôtes.

D'abord, au niveau particulier, mon expérience en matière d'activités commerciales au sein d'une société multinationale en Asie a suivi cette évolution. Au départ, nos activités commerciales ont été entreprises dans le but de créer des débouchés pour nos produits en faisant des affaires dans de nouvelles régions géographiques, essentiellement par l'exportation.

M. Roy: Pardon, pourriez-vous ralentir un peu pour l'interprète?

M. Hickey: Certainement.

Et je crois que c'est le motif de la plupart des compagnies lorsqu'elles commencent à regarder du côté du marché de l'exportation. L'approche était raisonnable, mais avec la montée en flèche des coûts des transactions—dans la région dont je parle, des choses comme le transport, les assurances, la protection tarifaire dans les divers pays où l'on s'efforce d'exporter—nous sommes passés à ce que j'appelle notre premier stade de maturation, c'est-à-dire que, pour faire face à ces coûts, nous avons commencé à remplacer l'exportation de biens finis par l'exportation de technologie, de techniques de gestion des affaires et de certains produits exclusifs.

Avec l'évolution de ces différents marchés nationaux, le deuxième stade de maturation est arrivé, et c'est là que nous en sommes actuellement dans notre société, c'est-à-dire que la technologie, les techniques de gestion des affaires, les produits exclusifs et certains biens finis sont exportés et importés entre différents marchés. Je crois que c'est là le signe d'une entreprise commerciale à part entière.

Au niveau général, j'ai vécu divers degrés de participation du secteur privé au commerce international en Asie. Je crois que tout le monde dans cette salle connaît le miracle économique japonais, qui implique une forte aide gouvernementale aux sociétés commerciales du secteur privé. Un exemple de cette aide est le patronage gouvernemental par l'entremise d'organismes comme le ministère japonais du Commerce international et de l'Industrie dans le domaine de la recherche fondamentale en informatique et en électronique, et, de ce fait, au cours des dix dernières années, le Japon est devenu le deuxième exportateur mondial de techniques informatiques, d'applications dans l'outillage, après les États-Unis. Les Japonais se lancent actuellement dans les applications électroniques sur une très grande échelle, avec une importante aide publique pour la recherche nécessaire à cette fin.

Au début, la République de Corée du Sud et la République de Chine suivent le modèle japonais, et elles sont parvenues à développer considérablement leurs économies intérieures au cours des dix dernières années grâce à cette approche.

Les gouvernements philippin et thaïlandais en sont actuellement à encourager avec ardeur leur secteur privé à se transfor-

[*Text*]

to evolve into large trading houses similar to the Japanese model.

Finally, we are seeing a unique new public sector trading involvement developing in Malaysia; the Malaysian government is encouraging quasi-government groups to form joint venture operations with Japanese trading houses as their partners.

The final public sector involvement in Asia I would like to refer to is the People's Republic of China, where all international trade is conducted through public sector operations and obviously that is a very high interest market for almost every western nation in the world today.

So, from an Asian perspective, international trade clearly involves a role being played by the public sector.

It is from this background that I have developed my ideas about international trade. First of all I would like to comment on the role the public sector can play in international trade by telling you about a few activities that I have seen in the Asian markets.

They first activity is, when foreign exchange earnings are critical a public sector corporation can convert an indigenous resource into foreign currency earnings, foreign exchange earnings. We are seeing this today in the People's Republic of China where they have a very low-cost labour situation. They are using this labour to produce products for export. The labour component is priced at equivalent Asian levels, but the labourers in the country are paid far less than that so they have a foreign exchange gain through that gap, and that is obviously the resource they are pursuing today to build their export base.

• 0955

A second activity would be the control or guarantee of the supply of essential imports and this is prevalent in many Asian nations but I am using the example in the Republic of South Korea where a state oil company is used for all trading in oil for that country so they can guarantee the supply and control the pricing.

A third activity in the public sector would be achieving an appropriate balance of trade with specific trading partners. We see that today in the Republic of China where the government is continuing to sponsor buying missions to countries such as the United States of America so that they can generate a more appropriate balance of trade. They need to start purchasing some things to offset their exports to the United States.

The fourth acticity, and I think perhaps the most critical one the public sector can be involved in, is to support and develop private sector export efforts through various what I would refer to as transaction elements and I will get to what I mean that in a few minutes but let me refer to a few of them.

[*Translation*]

mer en grosses sociétés commerciales calquées sur le modèle japonais.

Finalement, nous assistons à la naissance d'une participation nouvelle et originale du secteur public au commerce en Malaysia: le gouvernement de ce pays encourage les groupes paragouvernementaux à former des entreprises en coparticipation avec des sociétés commerciales japonaises.

Le dernier mode de participation du secteur public que je voudrais mentionner est celui de la République populaire de Chine, où tout le commerce international se fait par des opérations du secteur public, et, de toute évidence, c'est là un marché éminement intéressant pour presque toutes les nations occidentales du monde aujourd'hui.

Ainsi, d'un point de vue asiatique, le commerce international suppose clairement que le secteur public joue un rôle.

C'est à la lumière de ces faits que j'ai développé mes idées sur le commerce international. D'abord et avant tout, je voudrais vous entretenir du rôle que le secteur public peut jouer dans le commerce international en vous parlant de quelques activités que j'ai vues dans les marchés asiatiques.

La première activité est la suivante: quand se manifeste un besoin de devises étrangères, une société publique peut convertir une ressource nationale en source de devises étrangères, de monnaie étrangère. Nous assistons à ce phénomène aujourd'hui en République populaire de Chine, où la main-d'œuvre est très bon marché. La Chine se sert de cette main-d'œuvre pour fabriquer des produits d'exportation. Le coût de l'élément main-d'œuvre est fixé aux niveaux asiatiques équivalents, mais les ouvriers chinois reçoivent des salaires beaucoup plus bas, si bien que la Chine se procure des devises étrangères grâce à cet écart, et cela constitue à coup sûr la ressource qu'elle cherche à obtenir aujourd'hui pour se doter d'une infrastructure d'exportation.

Une deuxième activité serait le contrôle ou la garantie de la fourniture d'importations essentielles, et c'est la situation qui règne dans de nombreuses nations asiatiques; mais je me sers de l'exemple de la République de Corée du Sud, où une société nationale du pétrole se charge de toutes les transactions pétrolières, de sorte que ce pays peut garantir l'approvisionnement et contrôler les prix.

Une troisième activité du secteur public serait la réalisation d'une balance commerciale appropriée avec des partenaires commerciaux particuliers. Nous voyons cela aujourd'hui en République de Chine, où le gouvernement continue à patronner des missions d'achat dans des pays comme les États-Unis d'Amérique afin d'améliorer la balance commerciale. Ce pays doit commencer à acheter certaines choses pour compenser ses exportations vers les États-Unis.

La quatrième activité, et, à mon avis, peut-être la plus importante à laquelle le secteur public puisse participer, consiste à aider et à développer les efforts d'exportation du secteur privé par ce que j'appellerais divers éléments de transaction, et je reviendrai sur ce que je veux dire par là dans quelques minutes. Mais permettez-moi d'en citer quelques-uns.

[*Texte*]

The issue of financing is not a small issue when you wish to export goods. I guess the example I can use here is that the United States, through their Export Import Bank, have gone a long way towards encouraging the export of major capital goods from the United States of America and it is not a small component when the United States firm is out selling their goods on world markets.

The area of counter trade is becoming more prevalent, particularly in dealing with Third World countries. By counter trade I guess I mean bartering, compensation trade, counter-purchase trade. Invariably if you are dealing with a small-or medium-sized company, it does not have the resources to deal with a counter-trade situation as such it has to walk away from export potential.

Tariffs are another critical issue where the public sector would have a far better opportunity to deal with a foreign country that had a tariff situation that was creating problems for a particular exporter.

Guaranteed competitive shipping and insurance rates are other critical components and they are not easily accessible in all cases to small domestic exporters.

The fifth activity, of course, is basic research, and I will refer once more to the Japanese Ministry of International Trade and Industry who have become highly involved in supporting this area of the Japanese economy and I think is this probably the underpinnings of their successes in the last 10 years. So the role of the public sector can be varied, and it is essential that it be specific, that the proper resources are allocated and that the private sector efforts are consistent with the long-term objective.

I will now move on to the thing that I am calling a trading model. What I have really tried to do here is deal with the simple concept that trading is simply a link between buyers and sellers and get into the execution of the role as a link and demonstrate that I believe there are four distinct activities or elements in which a trading company must develop expertise, must have a commitment of resources if it is going into development, because this is a highly competitive business.

The first area is an information network. The capacity of a trading company to develop an exhaustive information network is the most critical element of success. The information network must produce data on both potential suppliers and buyers in the current marketing conditions in terms of prices, quality, delivery time, et cetera. Accomplishing this will require a global network of branch offices staffed with trading experts who are in the context to be able to generate this information in their specific location and are equipped with a communication system which will transmit the information rapidly around the world.

Information to be useful in this highly competitive trading environment must be based upon expert input. This will require professional traders who are expert in their field, whether it be a certain type of chemical, a certain type of foodstuff, whatever. For example, consider a trade negotiation

[*Traduction*]

La question du financement n'est pas négligeable quand on veut exporter des biens. Je crois que l'exemple que je puis utiliser ici est celui des États-Unis qui, par leur Export Import Bank, ont beaucoup fait pour encourager l'exportation d'importants biens-capitaux, et cela compte quand la société américaine se met à vendre ses produits sur les marchés mondiaux.

Le domaine du commerce au comptoir prend de plus en plus d'expansion, notamment dans les transactions avec les pays du tiers monde. Par commerce au comptoir, j'entends les échanges, les opérations de compensation, les achats au comptoir. Invariablement, si l'on traite avec des petites ou moyennes entreprises, elles n'ont pas les ressources pour affronter le commerce au comptoir comme tel et doivent laisser tomber des possibilités d'exportation.

Les tarifs douaniers sont une autre question délicate, où le secteur public aurait une occasion bien meilleure de traiter avec un pays étranger où la situation tarifaire serait de nature à causer des problèmes à un exportateur particulier.

Les tarifs de transport et d'assurance compétitifs garantis constituent d'autres éléments essentiels, et ils ne sont pas toujours facilement accessibles aux petits importateurs nationaux.

La cinquième activité est, bien entendu, la recherche fondamentale, et je citerai encore une fois le ministère japonais du Commerce international et de l'Industrie qui appuie très activement ce secteur de l'économie nippone, et je crois que c'est probablement le fondement des succès japonais des dix dernières années. Ainsi, le rôle du secteur public peut être varié, et il est essentiel qu'il soit spécifique, que les bonnes ressources soient attribuées et que les efforts du secteur privé cadrent avec l'objectif à long terme.

J'aborderai maintenant ce que j'appelle un modèle de commerce. Ce que j'ai vraiment essayé de faire ici est de traiter du concept simple selon lequel le commerce n'est qu'un lien entre des acheteurs et des vendeurs, de considérer l'exécution de ce rôle comme un lien et de montrer que, à mon avis, il existe quatre activités ou éléments distincts où une société commerciale doit se doter de compétences, doit engager des ressources si elle veut se développer, parce qu'il s'agit d'un secteur de forte concurrence.

Le premier domaine est un réseau de renseignements. La capacité qu'a une société commerciale de se doter d'un réseau complet de renseignements est la clé du succès. Le réseau de renseignements doit produire des données sur les fournisseurs et les acheteurs éventuels dans les conditions du marché du moment, en fonction des prix, de la qualité, de la date de livraison, etc. Pour ce faire, il faut un réseau planétaire de succursales dotées de spécialistes du commerce qui sont en mesure de produire sur place les renseignements voulus et qui sont équipés d'un système de communications apte à transmettre les données rapidement dans le monde entier.

Les renseignements qui seront utiles dans ce milieu de forte concurrence doivent s'étayer sur des données fournies par des spécialistes. Ainsi, il faudra des spécialistes du commerce dans un domaine, que ce soit la chimie, une certaine denrée alimentaire ou autre chose. Par exemple, dans une négociation com-

[*Text*]

with the People's Republic of China whereby they agree to purchase certain items which you are offering but only the purchase price is a compensation deal. You must accept partial payment in cash and partial payment in some commodity they are offering such as pine oil. Pine oil, by the way, is an essential oil that is used in many chemical processes to produce cleaners, that sort of thing. The trader undertaking this deal will need to understand the value of the pine oil, both as a material to be utilized within the corporation he represents, or as a commodity to be sold on the open market. This will require expert information.

• 1000

Obviously, a broad-based trading company will require many traders with various fields of expertise and information in each trading location. These same traders will only be successful if they can locate potential buyers and sellers. They need extensive contacts within the market in which they operate and this normally means professional experience in trading over time in a given area.

In many trade negotiations questions arise from which new information or quotations are necessary. In the pine oil, example, it may be necessary for the trader to quickly measure the consumption potential within his own corporation. This will require a corporation-wide communication system, staffed with trading experts who can rapidly supply the needed information. These communication systems are not inexpensive. I understand that some of the largest Japanese trading houses consume as high as 4 per cent of their operating expenses in running their communication system—one of the Japanese trading houses today utilizes a satellite communication system which is so sophisticated that the only other system of its kind in the world is owned by the U.S. Pentagon.

So, in the area of information network I would like to conclude by saying that a lot of resources are required a lot of resources are required a lot of professional resources. You must have professionals in locations all around the world; they must be professional in the specific markets that they are dealing in and understand those; and they must have a communication system to work with. It is not an inexpensive or easy job to pull that kind of a system together.

The second element in my trading model is procurement. An international trading company needs an experienced professional procurement operation. Products which are to be purchased must be sourced with an attractive price, product quality and within delivery time parameters if these products are to be resold to a buyer while producing some profitability to the trader.

Normally the procurement or purchase of goods which are to be traded is considered to be more simple than arranging the sale of the goods. However, there are many opportunities to make a mistake in this sourcing activity. Consider the case of the New York-based fashion store chain who ordered

[*Translation*]

merciale avec la République populaire de Chine, où ce pays consent à acheter certains articles que l'on offre, mais seulement si l'achat se fait dans le cadre d'une opération de compensation. Il faut accepter un paiement partiellement en espèces et partiellement en un produit qui est offert, comme l'huile de pin. A propos, l'huile de pin est une huile essentielle qui sert dans de nombreux procédés chimiques pour fabriquer des nettoyants, des produits du genre. Le négociant qui se lance dans ce marché devra comprendre la valeur de l'huile de pin, tant comme produit devant être utilisé dans la société qu'il représente que comme produit pouvant être vendu sur le marché. A cette fin, il devra disposer de renseignements fournis par des experts.

Il est évident qu'une société commerciale étendue a besoin d'un grand nombre de vendeurs spécialisés dans divers domaines à chaque point de vente. Certains d'entre eux ne réussissent que s'ils peuvent trouver les acheteurs et les vendeurs potentiels. Ils ont besoin de nombreux contacts sur le marché dans lequel ils travaillent, ce qui implique normalement une expérience professionnelle commerciale d'une certaine durée à un endroit donné.

Dans de nombreuses négociations commerciales, il arrive que des nouvelles informations ou des nouvelles cotes soient nécessaires. Par exemple, pour l'huile de pin, il peut être nécessaire que le négociant évalue rapidement la consommation potentielle à l'intérieur de sa propre société. Ceci nécessite un système de communication à l'échelle de la société, pourvue d'experts commerciaux qui peuvent fournir rapidement les informations requises. Ce système de communication coûte assez cher. On dit que pour certaines importantes maisons commerciales japonaises, ces dépenses comptent jusqu'à quatre pour cent des dépenses d'opération. L'une de ces maisons utilise même un système de communication par satellite qui est si perfectionné que le seul autre système de ce genre appartient au Pentagone.

Pour ce qui est du réseau d'information, j'aimerais conclure en disant qu'une grande quantité de ressources est requise, c'est-à-dire une grande quantité de ressources professionnelles. Il est essentiel de disposer de professionnels à des postes répartis dans le monde entier; ils doivent avoir des compétences professionnelles pour les marchés où ils travaillent et bien comprendre ceux-ci, et ils doivent disposer d'un système de communication. Pour mettre sur pied un tel système, il faut de l'argent et du travail.

Le deuxième élément de mon modèle commercial est l'approvisionnement. Une compagnie commerciale internationale a besoin d'un service professionnel et expérimenté d'approvisionnement. Il faut rechercher les produits nécessaires en donnant les priorités au meilleur prix, à la qualité et au meilleur délai de livraison si ces produits doivent être revendus de façon rentable pour le négociant.

Normalement, l'approvisionnement ou l'achat des marchandises nécessaires au commerce à la réputation d'être plus simple que la vente des marchandises. Toutefois, cette recherche peut être à l'origine d'un grand nombre d'erreurs. Dans un cas, une chaîne de boutiques de mode basée à New York a

[*Texte*]

25,000 LED watches embossed with their logo for delivery in New York by August, 1979. The watches did not arrive until January, 1980, after the peak Christmas sales period and as consumer interest on LED watches was beginning to subside then the real value of this purchase was obviously lowered dramatically. I am talking here about a five month gap in delivery time and the value plummeted to 25 per cent, 10 per cent of the value he was paying for an August delivery. Delivery times can be critical and physical delivery can be delayed by many unpredictable influences from dock strikes to material shortages in the producing country. It is very hard to forecast this, you have to be a real professional to deal with that situation.

In the area of product quality many mistakes are conceivable. A chemical to be utilized as a raw material, such as pine oil, may arrive slightly outside specifications. In this case the material would either be scrapped or the process in which it was to be used would need to be reformulated, recognizing the new specifications of this material. Once more that is a major problem for the company that has bought it. So if the quality of the product is slightly out of kilter then you have a serious problem, once it is outside specifications.

So procurement can lead to very many problems.

The third area of my model is the distribution element. To successfully resell the products it has purchased, an international trading company requires a distribution capability in global markets. It is necessary to develop both a customer base and expertise in marketing in diverse local economies. For most trading operations it is more difficult to develop a steady long-term buyer than to develop a steady long-term supplier.

In many ways, it would be most desirable to sell your goods to the end user so that you can exercise more control through direct promotion of market expansion and through encouraging the appropriate use for which your products are designed.

Unfortunately in most cases it it necessary to sell your goods to some type of specific customer such as a local distributor. These type of arrangements present many potential problems with which the professional trader must deal.

For example, the trader has to select a buyer who can finance the goods. The trader must select a buyer who has a real interest in expanding the market demand for the goods. Very seldom do you make money on the first sale of your goods: it is over time as you build a relationship and move volume through the customer. The trader must select a buyer who is willing to accept the legal trading practices utilized by his corporation. In many world markets there are business dealings which would not be considered ethical or legal in North American countries so you must find customers who are willing to deal on the same basis as you are from a legal

[*Traduction*]

commandé 25,000 montres LED portant leur marque commerciale, qui devaient être livrées à New York en août 1979. Or, les montres n'arrivèrent qu'en janvier 1980, après les grosses ventes de Noël et alors que l'intérêt des consommateurs pour les montres LED commençait à diminuer; alors, la valeur réelle de cet achat a diminué de façon dramatique. Donc, pour un retard de cinq mois, la valeur des montres est descendue à 25 p. 100 de la valeur payée pour un produit livré au mois d'août. Les temps de livraison peuvent être critiques et la livraison réelle peut être retardée par des facteurs aussi imprévisibles que des grèves de débardeurs ou des pénuries de matériaux du pays producteur. Ces retards sont très difficiles à prévoir; il faut être un véritable professionnel pour prévoir de tels cas.

Dans le domaine de la qualité des produits, plusieurs erreurs sont possibles. Les caractéristiques d'un produit qui doit être utilisé comme matière première, comme l'huile de pin, peuvent être légèrement différentes des spécifications. Dans ce cas, le produit doit être mis au rebut, sinon le procédé auquel il doit servir doit être modifié pour tenir compte des nouvelles caractéristiques du produit. D'une façon ou d'une autre, il s'agit d'un problème important pour la compagnie qui l'a acheté. Par conséquent, si les caractéristiques d'un produit sont légèrement différentes des spécifications, on peut se retrouver avec un problème sérieux.

Donc, l'approvisionnement peut être à l'origine de nombreux problèmes.

Le troisième élément de mon modèle est la distribution. Pour revendre avec succès les produits achetés, une société commerciale internationale a besoin d'un système de distribution à l'échelle des marchés mondiaux. Elle doit développer une clientèle et une expertise en commercialisation dans diverses économies locales. Dans la plupart des opérations commerciales, il est plus difficile de se gagner des acheteurs réguliers à long terme que de mettre sur pied un système régulier et à long terme de fournitures.

Pour de nombreuses raisons, il est plus souhaitable de vendre les marchandises aux utilisateurs de façon à exercer un contrôle plus direct, soit par la promotion directe de l'expansion du marché, soit en encourageant les clients à utiliser les produits de la meilleure façon.

Malheureusement, dans la plupart des cas, il est nécessaire de vendre les marchandises à un distributeur local ou à d'autres consommateurs de ce genre. Ce type d'accord commercial présente de nombreux problèmes possibles auxquels est confronté un négociant professionnel.

Par exemple, le négociant doit choisir un acheteur qui peut financer les marchandises. Il doit également choisir un acheteur qui est intéressé à augmenter la demande pour ses marchandises. Il est très rare de faire des profits à la première vente; c'est avec le temps qu'on établit une relation et que le volume d'achat d'un consommateur augmente. Le négociant doit choisir un acheteur qui convient d'accepter les pratiques commerciales légales utilisées par la société du vendeur. Dans plusieurs marchés du monde, il existe des pratiques commerciales qui ne sont pas considérées comme légales ou conformes à l'éthique commerciale en Amérique du Nord, de sorte qu'il est

[*Text*]

standpoint. The trader must select a buyer who values the role played by the trader and does not plan to deal directly with the specific supplier in the future. Once more, distribution is a critical component, one that requires professional expertise.

[*Translation*]

important de trouver les clients qui sont prêts à négocier sur une même base légale que vous. Le négociant doit choisir un acheteur qui apprécie le service rendu par le négociant et qui n'envisage pas de négocier directement avec un fournisseur particulier dans un avenir rapproché. Dans ce cas aussi, un bon réseau de distribution est un élément critique, qui nécessite les soins de professionnels.

• 1005

The fourth area of my model is transaction elements. To profitably operate as a trading company requires efficiencies in diverse activities associated with moving goods from sellers to buyers in international markets. These transaction elements include insurance of goods, shipment of goods, arranging financing requirements for the buyers, understanding tariffs on imported goods, arranging letters of credit for exported goods, et cetera. Another significant development in today's trading practices is the ability to deal in counter trade as a method of payment.

Le quatrième élément de mon modèle regroupe les transactions. Afin d'exploiter de façon profitable une société commerciale, il faut disposer de compétences dans divers domaines nécessaires pour le transit des marchandises des vendeurs aux acheteurs sur les marchés internationaux. Parmi ces transactions, il y a l'assurance des marchandises, l'expédition, les règlements des exigences financières des acheteurs, la compréhension des tarifs sur les marchandises importées, la préparation de l'aide de crédit pour les biens exportés, etc. Un autre développement important dans les pratiques commerciales d'aujourd'hui est l'aptitude à utiliser le troc comme méthode de paiement.

These transaction costs are not an insignificant component of the total cost of goods in international trade. For example, in shipping a chemical from the United States to a country such as Thailand, transaction costs can add anywhere from a minimum of 50 per cent to 150 per cent to the value of that good in the United States. As you can see, you need professionals to deal with those costs because very quickly transaction costs will erode all profitability or reason for the sale.

Ces coûts de transaction ne constituent pas un élément insignifiant du coût total des marchandises dans le commerce international. Par exemple, pour expédier un produit chimique des États-Unis à un pays comme la Thaïlande, les frais de transaction peuvent en augmenter le prix d'un minimum de 50 p. 100 jusqu'à 150 p. 100 de la valeur de cette marchandise aux États-Unis. Comme vous pouvez le constater, les services de professionnels sont essentiels pour faire face à de tels coûts, parce que les coûts de transaction grignotent très rapidement le profit ou la raison même de la vente.

It is in this area of transaction elements that the public sector can play a very large role. It is these transaction elements that a small supplier or a medium-sized exporter has the most difficulty in dealing with. It is something he is not familiar with and it is something that he can end up paying very high prices for, if he is not dealing with a large operation that has a lot of expertise in the area.

C'est dans le domaine de la transaction que le secteur public peut jouer un rôle très important, car il s'agit du domaine le plus difficile pour le petit fournisseur ou l'exportateur moyen, qui ne connaît pas ce domaine; or, cette ignorance peut lui coûter très cher si ses opérations commerciales sont peu importantes et s'il ne dispose pas de l'expérience nécessaire dans ce domaine.

Now, as my trading model describes, international trade has complexities and requires considerable resources, including traders expert in specific types of goods, an international office operation and a rapid global communications system. In its developing stages, it is quite difficult to provide expertise in all areas and, therefore, it is critical to define a specific mission for the operation. The mission you define should recognize the following considerations.

Comme mon modèle commercial l'indique, le commerce international présente des éléments complexes et nécessite des ressources considérables, y compris des négociants experts dans des types particuliers de marchandise, un bureau international et un système rapide de communication à l'échelle mondiale. Au cours des premières étapes du développement, il est assez difficile d'être expert dans tous les domaines et, par conséquent, il est très important de définir un objectif particulier. Cet objectif devrait tenir compte des considérations suivantes:

It should recognize the level of resources which are currently available, and by that I am referring to the number of expert traders that you could entice to join a corporation; the

Il devrait d'abord tenir compte des ressources que vous pouvez présentement utiliser; c'est-à-dire, plus particulièrement, le nombre de négociants experts qui peuvent être

[*Texte*]

international office network you would need to establish, and the global communications network they have to work with.

It should recognize your existing knowledge of certain types of goods: the mission should be so specific as to say, do we want to become an expert trading house in the area of electronic equipment, or do we want it to be broader-based, because that will have a great effect on the spectrum of knowledge required from your traders.

You have to check what existing experience you have in specific geographical areas. Doing business or business styles in various areas of the world can vary dramatically from country to country, so, if you have experience in certain geographic areas, you may want to specialize in those areas.

A fourth area that should be considered is, do you have a readily accessible source of goods which you want to become expert in, or become the controlling trader in, for world economies.

Fifth, do you have established customers for your goods?

The final comment I would like to make is international trading, as I have said, is simple in concept but highly complex and competitive in execution, to successfully participate requires a very efficient operation with solid expertise in the goods to be traded. A clear definition of the role of the trading operation is critical to ensure that the operation limits itself to areas where it has the experience.

Now, in these comments, I guess I have tried to establish the fact that from my experience in Asia, trading is a highly complex operation, that there are many many areas in which to make a mistake. I have watched the Japanese trading houses and the way the operate in Asia and they are a thing to be marvelled at, but they did not get there in the last three or four years; they got there in the last 25 years. They have developed incredibly efficient operations; they have very, very bright knowledgeable professional traders who know how to deal in world markets, and they have put together communications systems which are so vast—as I said insofar as I am aware, the only competing system in the world to their one system is owned by the U.S. Pentagone. So, it is not a small job to get into international trading. It is simple in concept, but very complex in execution. In any role which the public sector wanted to participate, I would hope they would be very aware of the complexities that they are going to encounter when they get into it.

[*Traduction*]

employés dans votre société, le réseau international de bureaux que vous devrez mettre sur pied et le système mondial de communication que vous devez utiliser.

L'objectif que vous choisirez doit être en fonction de vos connaissances actuelles de certains types de marchandise. Il doit être assez particulier pour qu'on puisse se demander, par exemple, désirons-nous devenir une société commerciale experte dans le domaine du matériel électronique, ou désirons-nous qu'elle fonctionne sur une base plus large? De telles décisions sont importantes parce qu'elles ont des répercussions sur les connaissances requises par les négociants.

Il faut également vérifier l'expérience qu'on peut avoir dans divers pays. Les différentes façons de noter les affaires peuvent présenter d'importantes variations d'un pays à l'autre, de sorte que, si vous connaissez certains pays, il se peut que vous préfériez vous spécialiser dans ces pays.

Quatrième domaine: Il faut également se demander si l'on dispose d'une source accessible des marchandises pour lesquelles on désire se spécialiser ou dont on recherche le contrôle au niveau de l'économie mondiale.

Cinquièmement, il faut se demander si l'on dispose de clients habituels pour telle marchandise.

Enfin, j'aimerais souligner le fait que le commerce international est, comme je l'ai déjà dit, simple à concevoir mais très complexe et compétitif au niveau de l'exécution. Pour y réussir, il faut un travail très efficace avec l'aide d'experts très compétents pour les marchandises à négocier. Il est important que les opérations de commerce soient clairement définies afin qu'elles soient limitées aux domaines qui correspondent à l'expérience.

Par ces commentaires, j'ai essayé d'expliquer que, d'après mon expérience en Asie, le commerce est une opération très complexe, qui présente de nombreuses possibilités d'erreurs. J'ai observé les maisons commerciales japonaises et leur façon de fonctionner en Asie, et j'en suis resté stupéfait; mais elles ne sont pas arrivées à ce résultat en trois ou quatre ans, elles ont commencé il y a 25 ans. Elles utilisent des négociants professionnels d'expérience qui sont très brillants et savent comment négocier sur les marchés mondiaux, et elles ont mis sur pied des systèmes de communication d'envergure. Comme je l'ai dit, le seul système de communication de cette envergure au monde appartient au Pentagone. Donc, il n'est pas facile de se lancer dans le commerce international; c'est beaucoup plus facile à imaginer qu'à réaliser. Si le secteur public désire participer à certaines opérations, j'espère qu'il est très conscient des problèmes complexes qu'il aura à affronter quand il s'y engagera.

[*Text*]

• 1010

The Chairman: Thank you very much. You are right when you are saying that trading is simple in concept, but complex in execution. This is the problem facing this committee. We were given what seemed like a simple task, but in coming to execute it, we have found that it is very, very difficult, and your testimony this morning will certainly help us to execute some sort of a model or vehicle.

All right, the chair is open to questioning. Mr. Roy.

Mr. Hickey: That can be a very broad question to deal with. I think the success of the Japanese companies and the policies they have pursued would be fair game to be pursued by any country. However the Japanese culture and economy has some specific advantages going for it that were built up over the last 25 years, and some of them have probably been built over centuries. First of all, as a nation, they are more inclined to get behind a specific objective and have all the people of the country commit their energies to that being successful. In the businesses that exist in Japan today, it is more possible to get the total employee group supporting, in every way possible, everything from quality of product to the export efforts of the country. I think that is a much more difficult task in countries such as Canada and the United States or, as I undertand, in most of the European countries. So that is one difference that the Japanese have, I think, in their trading.

Second the policies that are now being executed by them, have been executed for 25 years so in starting today, you are a long way behind and it would take quite a few years to get up to their level of activity, their level of expertise. To me, it is highly interesting what the Malaysian government is doing right now. The Malaysian government has some specific economic policies such that they are trying to encourage participation in the economy by various racial groups in the country, and one of these groups is the indigenous Malaya people or Bumiputras.

M. Roy: Tel que vous l'avez dit monsieur le président, à propos de la création ou non d'une société nationale de commerce, nous sommes de plus en plus conscients de l'importance de bien structurer une éventuelle, telle société. Je pense que notre témoin, ce matin, nous fait également réaliser à quel point la création d'une telle société peut être importante et comporter énormément de risques.

Monsieur Hickey, vous avez fait allusion à maintes reprises aux sociétés de commerce du Japon. Est-ce que vous croyez que l'on peut appliquer, au Canada, les politiques commerciale japonaises?

Mr. Hickey: I am sorry, I did not understand the last part of the question.

M. Roy: Plus de 50 p. 100 du commerce extérieur de Japon est fait par des sociétés de commerce. Croyez-vous que ces politiques commerciales peuvent s'appliquer au Canada, et sinon pourquoi elles ne le pourraient pas?

[*Translation*]

Le président: Merci beaucoup. Vous avez certainement raison d'affirmer que le commerce est une opération facile à imaginer, mais difficile à mettre en pratique. C'est exactement le problème auquel est confronté ce comité. On nous a donné ce qui semblait être une tâche simple, mais quand le temps est venu de l'exécuter, nous avons constaté qu'elle était très complexe et votre témoignage nous aidera certainement à mettre au point un modèle ou un moyen.

Bon, le microphone est à la disposition de ceux qui désirent poser des questions. M. Roy.

M. Hickey: Il s'agit d'une question très vaste. Je crois qu'un succès comme celui des compagnies japonaises et de leurs politiques constitue un objectif intéressant pour tout pays. Toutefois, la culture et l'économie japonaise présentent des avantages particuliers qui ont été développés au cours des 25 années et même, dans certains cas, au cours des derniers siècles. D'abord, les japonais sont plus portés à se donner un objectif national particulier, auquel tous contribuent pour en assurer le succès. Dans les industries japonaises actuelles, il est plus facile d'obtenir la collaboration totale du groupe des employés, de toutes les façons possibles, qu'il s'agisse de la qualité du produit ou de l'effort d'exportation du produit. Je crois que cette tâche est beaucoup plus difficile dans les pays comme le Canada et les États-Unis ou, d'après ce que j'en sais, dans la plupart des pays de l'Europe. Il s'agit donc là d'une caractéristique du commerce japonais.

Deuxièmement, les politiques qui sont mises en œuvre par les japonais ont été prévues pour 25 ans, de sorte que ceux qui s'y mettent aujourd'hui même ont beaucoup de retard et devront attendre de nombreuses années avant d'atteindre leur niveau d'activité et d'expertise. L'expérience actuelle du gouvernement malaysien me semble très intéressante. En effet, ce gouvernement a mis au point des politiques économiques particulières qui encouragent la participation à l'économie des différents groupes raciaux du pays, dont l'un est le groupe indigène malais.

Mr. Roy: As you said, Mr. Chairman, on the merits of setting up a national trading corporation, we are increasingly aware of the importance of properly structuring such a prospective corporation. I think that our witness this morning also made us realize just how important and risky setting up such a corporation could be.

Mr. Hickey, you have frequently referred to the trading corporations in Japan. Do you think that Japanese trade policies can be applied to Canada?

Mr. Hickey: I am sorry, I did not understand the last part of the question.

Mr. Roy: More than fifty per cent of Japan's foreign trade is carried on through trading corporations. Do you think that these trade policies can be applied to Canada and if not, why not?

[*Texte*]

• 1015

They have a goal where Bumiputras, who make up approximately 55 per cent of the population, will own 30 per cent of the businesses in the country by 1990. One of the ways of doing this is to generate what they call Bumiputra, capital through quasi-government bodies such as the air force pension plan, this type of thing. They are now actively encouraging these types of groups such as the air force pension plan to unite with Japanese trading companies in joint ventures in Malaysia to build up the export business in Malaysia. I think what they will be able to do is bring some domestic control to the project through the equity participation of the local Malaysian people and, hopefully, trade upon the Japanese companies' expertise in international trading. I think they are perhaps going to save themselves 10 or 15 years of development by being able to participate with the Japanese companies. I am not sure they are going to be successful in organizing the joint venture but they are actively pursuing it right now. I suspect that is probably an easier way to go about it. I can refer to the Malaysian situation; unfortunately, I probably know more about Malaysia now than I do about Canada.

Mr. Hickey: I purposely did not state whether I felt that Canada should have a national trading corporation or not because I simply do not understand enough about Canada today to give a reasonable judgment in that area. I definitely believe that some sort of large trading operation that was interested in developing the export potential for medium and small businesses in Canada would be extremely wise. I think it would offer a much better opportunity to develop the export business for these medium and small industries.

Just on the surface information that I am aware of, I believe that the national trading corporation, if set up totally as a public sector of business, will fall well short of the standards of expertise required to be successful in international trading. I believe that there must be involvement with an existing private sector trading corporation, not necessarily a Canadian-based corporation, to bring the expertise that is going to be necessary to trade these goods around the world. I would have serious reservations that a public sector company could start from scratch an deal with small-and medium sized businesses' exports.

If you were looking at something dealing with the scale of basic resources, I think you can start from scratch because you have a commodity that people are very interested in purchasing. That is a different story then. However I think with the small-and medium-sized business exports, it would be very wise to be associated with a private sector corporation that is now actively involved in that business area.

M. Roy: Voici ma dernière question: Qu'est-ce que vous entendez par petites et moyennes entreprises en termes de chiffres d'affaires?

[*Traduction*]

Ils visent à assurer que les Bumiputra, qui constituent environ 55 p. 100 de la population, détiendront dès 1990, 30 p. 100 du commerce et de l'industrie du pays. Pour y arriver, il faudra qu'ils produisent ce qu'ils qualifient de capitaux Bumiputra, par l'entremise d'organismes paragouvernementaux comme les caisses de retraite de l'aviation, ce genre de chose. A l'heure actuelle, ils encouragent fortement ce genre de groupement, les caisses de retraite de l'aviation par exemple, à se joindre en entreprises groupées avec des sociétés commerciales japonaises dans le but de donner de l'expansion au commerce d'exportation en Malaysie. Je crois qu'ils pourront assurer un certain contrôle interne du programme, grâce à la participation de la population malaise locale et, espérons-le, par des négociations avec les compagnies japonaises au niveau de leur expérience en matière de commerce international. Je crois qu'en se joignant ainsi à des compagnies japonaises, ils pourraient retrancher de 10 à 15 ans de leur période de développement économique. Je ne suis pas sûr qu'ils réussiront à former des entreprises groupées mais ils y travaillent activement à l'heure actuelle. Je crois qu'il s'agit là d'une méthode plus efficace d'y parvenir. Je suis au courant de la situation en Malaysie; malheureusement, je suis probablement mieux renseigné sur la Malaysie que sur le Canada.

M. Hickey: C'est à dessein que je ne me suis pas prononcé sur l'opportunité d'établir au Canada une Société nationale du commerce; je ne suis pas suffisamment au courant de la situation qui prévaut actuellement au Canada pour porter un jugement de valeur sur cette question. Je suis tout à fait d'avis qu'il serait souhaitable qu'une société commerciale d'envergure puisse s'occuper du développement du commerce d'exportation de la petite et de la moyenne industrie au Canada. Je crois qu'un tel organisme offrirait à la petite et à la moyenne industrie des avantages considérables.

Sur la foi du peu de renseignements dont je dispose, je crois que si la société nationale du commerce ne devait relever que du secteur public, elle ne répondrait pas à des normes suffisamment spécialisées pour percer sur le marché international. Il me semble que cette société devrait s'adjoindre les connaissances spécialisées d'une société commerciale du secteur privé, déjà en existence, qui ne serait pas forcément une société canadienne. Elle aurait ainsi de meilleures chances de réussir à commercialiser ses biens sur le marché mondial. J'entretiens des doutes sérieux quant aux possibilités de réussite d'une compagnie relevant exclusivement du secteur public et créée de toute pièce dans le but de veiller sur les exportations de la petite et de la moyenne industrie.

S'il s'agissait de la vente de ressources de base, je crois qu'on pourrait se permettre de partir à zéro parce qu'il s'agirait de biens que tout le monde veut acheter. C'est tout autre chose. Je crois, d'autre part, que les petites et moyennes entreprises d'exportation auraient grand intérêt à s'associer à une société du secteur privé activement engagée dans ce genre de commerce.

Mr. Roy: Here is my last question: What do you mean by small and medium-sized businesses, in terms of turnover?

[*Text*]

Mr. Hickey: It can mean various things. It can mean that the export sales level they are now achieving or the internal sales level with in the country. I would have to say that a company with current sales of less than $100 million Canadian, I would consider a small-or medium-sized company. It probably has some export potential if they can find the customers that are interested in their goods around the world but a company that is currently doing, let us say, a $50 million business in Canada, probably cannot afford the expenses involved in running an international network for trading.

M. Roy: Croyez-vous que le Canada devrait réviser sa politique pour aller améliorer sa position sur les marchés internationaux et pensez-vous qu'une société nationale de commerce pourrait être un outil qui aiderait les petites et moyennes entreprises à participer à l'évolution des marchés internationaux, probablement au Moyen-Orient et dans le développement du Pacifique? Est-ce que vous pensez qu'une société nationale de commerce régie par l'entreprise privée ou par le gouvernement pourrait être un outil utile et nécessaire? Dans votre mémoire, vous établissez une structure; vous nous parlez au début de la complexité d'un bureau de commerce, mais vous ne nous dites pas si, oui ou non, on devrait avoir une société nationale de commerce. As such, they will not be participating in international markets the way they might. They may find sporadic customers where they can initiate a business relationship and export some goods, but they certainly will not be reaching the potential of the world market.

• 1020

The Chairman: Thank you, Mr. Roy.

Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: You said you really were not too sure whether Canada should have a national trading corporation or not. How do you feel about the United States? Do you feel they should have a national trading corporation? You are not at home today: They will not tell.

Mr. Hickey: That is a very difficult question. No, I do not believe they should. In the United States today there are multi-national corporations which are very extensive in size and have tremendous manpower and communications resources right around the world and these groups as such are already participating as international trading companies. In over the next five to ten years, they are going to get a lot more sophisticated. I think they are finally coming to the realization of how successful—I refer back once more to the Japanese with whom I have competed and know well and I think the U.S. multi-national corporations will evolve into that role in the United States. So I do not see the need for it there. They already have a large enough resource base and the people in place, the professionals in place, so it is a simpler thing for them to do.

I guess there is one element that is going to need to take place. The multi-nationals have been established to spread their produts around the world—for example, Johnson's Wax is based in Racine, Wisconsin and some point in time perhaps

[*Translation*]

M. Hickey: Plusieurs choses. Cela peut signifier le chiffre des exportations effectuées présentement, ou le chiffre des ventes sur le marché domestique. Je considère, pour ma part, qu'une entreprise dont les ventes au Canada se chiffreraient actuellement à moins de $100 millions, se situe au niveau de la petite ou de la moyenne industrie. Une telle entreprise a probablement certaines possibilités au niveau de l'exportation si elle réussit à trouver sur le marché international des clients intéressés à se procurer ses produits. Toutefois, une entreprise dont le chiffre d'affaires pour le Canada se situerait à quelque $50 millions ne peut vraisemblablement se permettre de financer un réseau commercial international.

Mr. Roy: Do you think that Canada should review its policy in order to improve its position in international markets, and do you think that a national trading corporation could be a tool that would help small-and medium-sized businesses to share in the development of international markets, probably in the Middle East and in the development of the Pacific? Do you think that a national trading corporation under the aegis of private enterprise or the government could be a useful and necessary tool? In your brief you set out a structure; you begin by discussing the complexity of a trading office but you don't say whether or not we should have a national trading corporation. Une telle entreprise ne pourrait d'ailleurs pas faire partie des marchés internationaux comme elle le devrait. Elle pourra trouver quelques clients isolés et même établir certaines relations commerciales et effectuer un certain volume d'exportation, sans toutefois atteindre les possibilités qu'offre le commerce mondial.

Le président: Merci, M. Roy.

Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Vous avez dit que vous n'êtes pas fixé quant à savoir si le Canada devrait établir une société nationale du commerce. Et les États-Unis eux, croyez-vous qu'ils devraient avoir une telle société? Vous n'êtes pas chez vous aujourd'hui et nous ne leur en parlerons pas.

M. Hickey: C'est une question très épineuse. Non, je ne le crois pas. Il existe aux États-Unis aujourd'hui des corporations multinationales de très grande envergure dont les effectifs et les ressources en communications se retrouvent un peu partout dans le monde. Ces groupes agissent déjà comme sociétés internationales de commerce. D'ici les prochains cinq ou dix ans, elles vont se perfectionner encore davantage. Je crois que finalement, elles prennent conscience du succès—je fais encore un fois allusion au marché japonnais que j'ai eu à concurrencer et que je connais bien; et je crois que les multinationales américaines vont évoluer vers un rôle semblable aux États-Unis. Je ne vois donc pas la nécessité d'y établir une telle société. Ces multinationales sont déjà suffisamment bien établies, avec les gens en place, les professionnels en place; c'est donc plus facile pour elles de le faire.

Je crois qu'il va falloir qu'un changement se produise. Les multinationales ont été établies dans le but d'offrir leurs produits partout dans le monde. Johnson's Wax, par exemple, établie à Racine, Wisconsin, pourrait à un certain moment

[*Texte*]

we should become the multi-national expert for Parker's Pens which is located 50 miles from Racine and does not have quite the international presence that perhaps they could. I think that kind of thing will be evolving in the U.S. where multi-nationals will take on the lines of smaller U.S. operations for export.

Mr. Cardiff: You mentioned Johnson's Wax and I think of wax and nothing else, do you market other products besides the wax?

Mr. Hickey: I am testifying as a private citizen today but I am employed by Johnson's Wax. Yes, they market many, many other products. They are very basic in coating research, coating technology and from things such as a shampoo, which belive it or not is based on coating technology, coating of the hair or the uncoating of the hair, if you will.

Wax is the business the company was founded on. In fact, If I can digress for a second, the company was started by Mr. Johnson who made parquet floors and every time he put a floor in a house, the people he sold it to would ask what to look after the floor with, so he started selling waxes that he made himself and pretty soon it evolved into a chemical specialty company. Wax is a small part of the business today.

Mr. Cardiff: Would Johnson's Wax have a world mandate on its products? Are they marketed throughout the world?

Mr. Hickey: We market today in 44 countries around the world and we will probably be marketing in 50 countries within two more years.

Mr. Cardiff: What kind of a network is that marketed through?

Mr. Hickey: The type of operation that is set up varies country by country. The basic precept is to establish a fully functioning national operation in whatever country you go to and as I mentioned earlier, we are in that second maturation stage in most of our countries—there is a fully operational local business which will both import and export technology, finished goods, business techniques.

Mr. Cardiff: Would Johnson's Wax do any bartering?

Mr. Hickey: Yes, we do. I headed our negotiating team that went into the People's Republic of China a year ago in September for our initial business dealings there and that was involved in not specifically bartering but compensation trade, which is part cash and part barter. Definitely we would do that.

Mr. Cardiff: So you are a trading house or a trading company or corporation.

Mr. Hickey: We are a multi-national who has evolved into a trading corporation. We probably did not realize that it was happening but we sat and took stock of the situation about four years back and realized what was happening and now we are actively participating in trading where we will go outside of the company to source a particular product. For example,

[*Traduction*]

devenir spécialiste multinationale de Parker's Pen, établie à 50 milles de Racine mais qui ne jouit pas de la présence internationale qu'elle devrait peut-être s'assurer. Je crois que nous allons assister à ce genre d'évolution aux États-Unis: certaines multinationales vont prendre à leur compte le commerce d'exportation des plus petits fabricants américains.

M. Cardiff: Vous avez mentionné la cire Johnson et je pense à de la cire et à rien d'autre; vendez-vous d'autres produits?

M. Hickey: Je témoigne à titre de simple citoyen aujourd'hui mais je suis à l'emploi de Johnson's Wax. Oui, Johnson a sur le marché un grand nombre d'autres produits. Ses recherches sur les produits de revêtement sont très poussées; des produits tels que le shampooing qui, croyez-le ou non, relève de la technologie du revêtement: protection du cheveu ou nettoyage du cheveu, si vous le voulez.

La cire est le premier produit fabriqué et mis en marché par cette entreprise. Si vous me permettez une digression, l'entreprise a en effet été lancée par M. Johnson qui fabriquait des planchers de parqueterie et chaque fois, on lui demandait de quelle façon entretenir ces planchers. C'est ainsi qu'il a commencé à vendre de la cire qu'il fabriquait lui-même. Le commerce a évolué pour se spécialiser dans les produits chimiques, dont la dire ne constitue aujourd'hui qu'un des nombreux produits.

M. Cardiff: Les produits de Johnson's Wax sont-ils en demande à l'échelle mondiale? Sont-ils mis en marché dans tous les pays?

M. Hickey: Dans 44 pays à l'heure actuelle et possiblement dans 50 pays d'ici les deux prochaines années.

M. Cardiff: Par l'entremise de quel genre de réseau commercial faites-vous votre mise en marché?

M. Hickey: Le genre de commerce varie selon les besoins du pays. Le précepte fondamental consiste à établir dans le pays convoité une base commerciale nationale complètement autonome. Comme je l'ai déjà dit, dans la plupart des pays où nous sommes maintenant établis, nous en sommes à la deuxième étape de notre évolution: commerce local autonome qui peut importer et exporter la technologie, les produits finis et les techniques commerciales.

M. Cardiff: Johnson's Wax fait-il le troc?

M. Hickey: Oui. Il y a eu un an en septembre, je dirigeais notre équipe de négociation lors de notre premier échange commercial avec la République populaire de Chine. Il a alors été question non pas vraiment de troc mais d'échange compensatoire, soit partie troc et partie monnaie. Nous pratiquerions évidemment ce genre d'échange.

M. Cardiff: Vous êtes donc une maison de commerce, une compagnie commerciale ou une corporation.

M. Hickey: Nous sommes une multinationale dont les activités ont évolué; nous sommes devenus une corporation commerciale. Nous ne nous en sommes probablement pas rendu compte tout d'abord mais il y a quatre ans environ, nous avons fait le point. Nous participons maintenant activement aux activités commerciales, au point même d'aller à la source d'un

[*Text*]

right now we are sourcing a product from Sweden. We discovered a material that was available there and it is very appropriate for Asian markets. It has nothing to do with our basic technology but it has a lot to do with our distribution and procurement systems, so we are into that kind of a business. And that will continue to expand.

• 1025

Mr. Cardiff: In the different marketing areas in the U.S., are the banks taking an active part or a financial share in some of the trading houses or are you aware of that?

Mr. Hickey: I am not aware of that. The U.S. banks are interesting in that if you are a company like Johnson's Wax, they are always happy to give you money. As long as it is basically risk free, they will be at your door continually offering you money. I think that the smaller companies probably still would have some difficulty in getting financial support in the U.S. and that is what this EX-1M bank is . . .

Mr. Cardiff: Are the banks restricted in the United States from limited ownership in companies?

Mr. Hickey: I do not know.

Mr. Cardiff: Because in this country they are.

Mr. Hickey: I just do not know the anwer to that.

Mr. Cardiff: That is fine, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Lachance.

Mr. Lachance: I would like to apologize to the witness for being late, Mr. Chairman.

My question stems from an answer that you gave to Mr. Cardiff when you said that you could eventually become the marketing arm for, let us say, Parker Pens' because they are within the region where you are located. What would be the incentive for a company like S.C. Johnson & Son to take over the marketing function for a company that produces a good that is totally unrelated, one way or another, to your own line of production? What would be your incentive to do that?

Mr. Hickey: Well, in the international trading, as in the model I tried to create, you have a procurement operation and a distribution operation and we now have established some fairly sophisticated distribution operations right around the world so for example, Parker Pens' could be sold and moved through our distribution operation very efficiently, much more efficiently than they could probably generate on their own. When I used Parker Pens' as an example, please that was just an example but they would be sold through the same distribution channels that we now are very professional and very well developed in. Obviously our motive would be then to make profit on that and to make better utilization of the resource we have but the key is that we do bring something to the party there, and that the distribution of goods is so critical and we are experts there.

[*Translation*]

produit donné. A l'heure actuelle, nous explorons les possibilités d'un produit suédois. Nous y avons trouvé un produit qui conviendrait très bien au marché asiatique. Cela n'a rien à voir avec notre technologie de base mais concerne beaucoup nos systèmes de distribution et d'approvisionnement; nous sommes engagés dans ce genre d'activité commerciale. Et nous continuerons à prendre de l'expansion.

M. Cardiff: Dans les divers domaines de la commercialisation aux États-Unis, les banques prennent-elles une part active, ou une part financière aux activités des maisons de commerce, le savez-vous?

M. Hickey: Je l'ignore. Les banques américaines sont intéressées en ce sens, si vous êtes une compagnie de l'envergure de Johnson's Wax, elles sont toujours heureuses de vous prêter de l'argent. Dans la mesure où cela ne comporte aucun risque pour elles, les banques sont toujours à votre porte à vous offrir de l'argent. Les petites entreprises ont probablement encore des difficultés à obtenir de l'aide financière aux États-Unis et c'est la raison d'être de la banque EX-IM.

M. Cardiff: Aux États-Unis, les banques sont-elles assujetties à certaines restrictions vis-à-vis des compagnies à responsabilité limitée?

M. Hickey: Je l'ignore.

M. Cardiff: Je sais qu'il en existe dans notre pays.

M. Hickey: Je n'ai vraiment pas de réponse à cette question.

M. Cardiff: C'est tout, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Lachance.

M. Lachance: Monsieur le président, j'aimerais m'excuser auprès du témoin de mon retard.

Ma question découle de votre réponse à M. Cardiff. Vous dites qu'éventuellement vous pourriez agir comme agent de commercialisation de Parker's Pens', par exemple, dont l'établissement commercial est situé dans la région où vous êtes vous-mêmes établis. Qu'est-ce qui inciterait une entreprise comme S.C. Johnson & Son à prendre à son compte les fonctions de commercialisation pour une entreprise qui fabrique un produit tout à fait étranger aux produits que vous fabriquez vous-mêmes? Qu'est-ce qui vous inciterait à le faire?

M. Hickey: Eh bien pour ce qui est du commerce international, tout comme dans le modèle que j'ai tenté de créer, vous avez d'une part un commerce d'approvisionnement et d'autre part un commerce de distribution et nous avons maintenant mis en œuvre à travers le monde, des commerces de distribution plutôt perfectionnés, de sorte que nous pourrions, par exemple, grâce à notre propre réseau de distribution, mettre en marché le produit de Parker Pens' de façon très efficace, beaucoup plus efficace probablement qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes. J'ai cité Parker Pens' comme exemple; il ne s'agissait là que d'un exemple mais le cas échéant, leur produit serait mis en marché par l'entremise de nos réseaux de distribution, très au point et très efficaces. Il est bien évident que notre premier objectif est d'en tirer profit et de rentabiliser nos activités commerciales mais l'essentiel est que nous apportons quelque chose aux gens du pays, d'autant plus que la distribu-

[*Texte*]

Mr. Lachance: Let us assume that Parker Pens' representatives come to the chairman of Johnson & Son and say well, we know that you have marketing network that is very effective and we would like to discuss with you the possibility of having you take over the distribution of our pens. What would the reaction of the chairman of the board be?

Mr. Hickey: I suspect it would be very positive.

Mr. Lachance: But why would it be positive?

Mr. Hickey: Well, one, the chairmen of the two respective boards are personal friends in that situation, but it would also be positive because—and I can speak for our Asian network—we have an existing network there that can utilize more products. We can put more things through that system and the more things we put through the system, the more efficient the system becomes. We could, quite frankly, make some profit out of that operation and, as such, it would be of interest to us.

Mr. Lachance: Let us turn the argument around. Do you have distinct requests from your customers in those countries where you are established, through those marketing branches, that you procure for them this and this and that. You have given us the example of a Swedish product but I understand that it is something that is related indirectly to what you are doing now, with your own production. How about something totally unrelated, like pens? Do you have requests as a matter of fact or in exceptional circumstances? Do you have requests coming readily to you to procure things that you do not normally procure but that you will procure as a favour for your customers?

Mr. Hickey: Yes, that does happen but it is sporadic in nature and it is usually very, very small scale.

• 1030

An example might be: Perhaps a man who runs a supermarket in Djakarta, Indonesia, was visiting Canada and he saw them dusting products with some kind of feather duster. Well, he may say, I saw this in Canada, can you get some for me? So we get those for him. That sort of thing happens.

In a bigger way, it also happens to us. For example, in dealing with the People's Republic of China, we were selling some maintenance products for taking care of their tourist hotels. At that time we could sell them all the chemicals that were required for proper maintenance, and they had all the labour, but unfortunately they did not have the machinery that was required, the hardware. That is a business we are not in and do not wish to get into; it involves an area of servicing customers that we are really not prepared to deal with. In this particular instance, we put together a package by contacting, I believe, three U.S. suppliers of equipment and we actually took ownership of the machinery and resold it to the Chinese at a break-even price.

[*Traduction*]

tion des marchandises est une opération complexe et que nous en sommes les experts.

M. Lachance: Supposons que les représentants de Parker Pens' aillent voir le président de Johnson & Son et lui disent: nous savons que vous avez constitué un réseau de commercialisation très efficace et nous aimerions discuter avec vous de la possibilité que vous assuriez la distribution de nos plumes. De quelle façon le président du conseil réagirait-il?

M. Hickey: Je présume qu'il réagirait de façon très positive.

M. Lachance: Pourquoi?

M. Hickey: Tout d'abord parce qu'en l'occurrence, les présidents des deux entreprises sont des amis, mais la réaction serait positive également parce que—et je puis me faire le porte-parole de notre réseau asiatique—en effet ce réseau peut accepter de faire la mise en marché de nouveaux produits. Nous pouvons accepter encore plus de produits dans ce réseau et plus le réseau est utilisé, plus il est efficace. Je vous avoue franchement que nous pourrions rentabiliser encore davantage ce réseau commercial et le rendre d'autant plus avantageux pour nous.

M. Lachance: Voyons donc l'autre côté de la question. Est-ce que des demandes précises vous parviennent, par l'entremise de ces succursales de commerce, de clients dans ces pays où vous vous êtes établis, vous demandant de leur procurer tel et tel produit? Vous nous avez cité l'exemple du produit de Suède mais je crois qu'il s'agissait là d'un produit qui, indirectement, se rapporte à vos lignes de produits. Qu'en irait-il d'un produit tout à fait étranger—des plumes, par exemples? Est-ce que des demandes vous parviennent couramment ou ne sont-ce que des cas d'exception? Est-ce que vos clients vous demandent, de façon régulière, de leur procurer des produits que vous ne commercialisez pas normalement et que vous accepteriez de faire à titre de faveur?

M. Hickey: Oui, cela se produit, de temps en temps et en général, il s'agit de faibles quantités.

Voici un exemple: En visite au Canada, le propriétaire d'un supermarché à Djakarta, Indonésie, voit qu'on se sert d'une sorte de plumeau pour épousseter les articles à l'étalage. Il se peut qu'il nous dise, j'ai vu cela au Canada, pourriez-vous m'en obtenir? Nous lui en obtenons. Ce genre de chose se produit.

A plus grande échelle cependant, cela se produit de notre côté également. Par exemple, au cours de nos relations d'affaires avec la République populaire de Chine, nous leur vendions certains produits de nettoyage pour leurs hôtels touristiques. A ce moment-là, nous pouvions leur vendre tous les produits chimiques de nettoyage dont ils avaient besoin, eux disposaient de toute la main-d'œuvre mais malheureusement, ils n'avaient pas les machines requises, la quincaillerie. Nous ne faisons pas le commerce de ces articles et n'avons pas l'intention de le faire; il s'agit d'un domaine où nous n'assurons pas le service à la clientèle et qui n'est pas de notre ressort. Dans ce cas particulier, cependant, nous avons, je crois, communiqué avec trois fournisseurs américains de machines de ce genre et nous

[*Text*]

Yes, we will fulfil a request. That one, of course, was really tied in with what we were selling them, so that they could use what we were selling them properly. However, yes, we do respond to that, but it is really not a very ordinary case. It is quite sporadic that somebody comes to us. I guess in the Asian world, it is a seller's world; you have to go out and sell things. It is very seldom the buyer comes to you, but it does happen.

Mr. Lachance: If I ask a question that was asked before, Mr. Chairman, just cut me off. We are aware of the Stevenson bill, as it is now being discussed in the Congress, to ease the anti-trust provisions in American law so companies may join forces to go and export and rationalize their market functions, and also for banks to participate in those efforts. Will the Stevenson bill be interesting for a multi-national company like yours, which is already established abroad, and has its own network of distribution? If it is not useful because it is mainly directed at medium and small businesses, do you see it as added competition within the United States, so that you will have to play the new game the Stevenson bill, if approved, will bring about in the internal market in the United States for exports.

Mr. Hickey: I have to apologize; I am not familiar with the Stevenson bill.

Mr. Lachance: As I said, it is a bill that, once approved, would relax the provisions of the anti-trust laws, so that smaller companies within the United States can form consortia for the purpose of exports and will allow American banks to participate in the equity of those consortia so that they will be stronger in the export markets—the sum of those will be stronger.

Mr. Hickey: Yes.

Mr. Lachance: The consortia will be stronger than the individual efforts of all those small companies. For instance, if a small distributor of maintenance products, who would be in competition with you internally, although on a smaller scale, could join with other manufacturers and present a line of products just like you, will that be welcome or unwelcome competition abroad? Would you feel it would be useful for your company, for instance, to split your marketing functions and become a separate company that will distribute products of Johnson & Son and then bring in other products to grow bigger and still avoid the anti-trust laws because there will be a provision allowing you to do it?

Mr. Hickey: I think a consortium of smaller manufacturers would probably still have a very difficult time in the international export markets. I think the inclusion of banks in their equity could make a major difference, because the banks obviously have a very vast global network of professional people and information as to what is happening in the markets. I think that could be interesting to groups. I am not sure how

[*Translation*]

avons de fait acheté les machines que nous avons revendues aux Chinois, sans profit.

Oui, nous donnons suite aux demandes. Dans ce cas particulier, la demande était évidemment étroitement liée aux produits que nous leur vendions, leur permettait d'utiliser efficacement les produits que nous fournissions. Oui, nous répondons à ce genre de commande; il ne s'agit toutefois pas ici d'un cas très courant. Il est peu fréquent qu'on nous adresse de telles demandes. Dans le monde asiatique, je crois que le marché est aux vendeurs; il faut aller chez le client; l'acheteur viendra rarement chez vous, mais cela se produit parfois.

M. Lachance: Monsieur le président, si je pose une question qui a déjà été posée, veuillez m'interrompre. Nous avons tous entendu parler du Bill Stevenson présentement devant le Congrès américain et qui vise à alléger la loi anti-trust, de manière à permettre aux compagnies de se regrouper en vue de l'exportation et de la rationalisation de leurs fonctions commerciales, et à permettre également aux banques d'investir dans ces activités. Le Bill Stevenson intéresse-t-il les multinationales comme la vôtre, déjà établies à l'étranger et possédant leur propre réseau de distribution? Si ce bill ne vous intéresse pas, parce qu'il ne vise que la petite et la moyenne industrie, voyez-vous cela comme un concurrent de plus aux États-Unis, qui vous forcera à jouer le nouveau rôle que ce bill, s'il est approuvé, commandera au niveau des exportations sur le marché intérieur des États-Unis?

M. Hickey: Je m'excuse, mais j'ignore tout du Bill Stevenson.

M. Lachance: Comme je l'ai dit, une fois approuvé, ce bill allégera les lois anti-trust et permettra aux petites entreprises américaines de se grouper pour les fins d'exportation, et permettra également aux banques américaines de participer au capital de ces consortiums pour leur assurer plus de poids sur le marché d'exportation.

M. Hickey: Oui.

M. Lachance: Les consortiums seront plus puissants que les petites entreprises prises individuellement. Si, par exemple, un petit concessionnaire de produits d'entretien qui serait votre concurrent sur le marché intérieur, bien qu'à plus petite échelle, pouvait se regrouper avec d'autres fabricants et offrir une ligne de produits semblables aux vôtres—une telle concurrence serait-elle bienvenue ou malvenue sur le marché étranger? Croyez-vous qu'il irait de l'intérêt de votre compagnie, par exemple, de subdiviser ses fonctions de commercialisation et de former une compagnie distincte qui distribuerait les produits de Johnson & Son et y ajouterait d'autres produits afin de grossir ses opérations, sans pour autant avoir à se soumettre aux lois anti-trust, parce qu'une disposition de cette loi vous permettrait de le faire?

M. Hickey: Je crois que même les consortiums de petits fabricants connaîtraient des difficultés sur les marchés d'exportation internationaux. Je crois, d'autre part, que si les banques participaient à leur capital, alors la différence pourrait être énorme, les banques disposant d'un réseau global de professionnels, et d'information sur ce qui se passe sur les marchés. Je crois que cela pourrait être avantageux pour les

[*Texte*]

interested the banks will be in getting involved with the smaller manufacturers but I could see some potential there.

• 1035

In terms of the competition, I would have to say in basically any market we have ever participated in, competition has made it better for everyone in the market and as such it would not frighten us.

Referring to your last area of questioning, would we ever consider splitting off, I do not make that kind of decision myself but I believe that we are now in the process of taking some initial steps to do that kind of thing. We are looking at setting up a specific operation in Hong Kong which will simply be for trading and nothing but trading. We have not decided to do it or not do it at this point but the indications are that we will probably do it. It obviously could have some implications for the development of our activities in the People's Republic of China which I think for any multi-national is a high interest area today. We are looking at that right now but I cannot guarantee it will happen.

Mr. Lachance: That is all.

The Chairman: Thank you, Mr. Lachance. Ms. Whittaker.

Ms. Whittaker: When you were discussing various alternative models of the trading company, you mentioned that, in Malaysia, they are promoting a joint venture kind of approach with the Japanese trading companies for certain groups and then you also mentioned that perhaps a public/private joint venture company might be something that would possibly be workable in Canada. You also went on to discuss the possible mutual benefits that accrue from companies in the same geographic area, such as Parker Pens and Johnson's Wax, in one company using the established distribution network of the other. What I wonder is what is your perception of the benefit that, say, would accrue to the Japanese trading companies by joint venturing with the Malaysians.

Mr. Hickey: It is a very simple benefit; the Japanese trading companies in all honesty could not do business in Malaysia today because of government equity participation rules. A Japanese trading house under their definition of how much equity a foreign corporation could hold would qualify for zero per cent foreign equity in trading, so, if the Japanese trading houses are to become involved in the Malaysian economy, they are going to have to do it with local equity participation. They may be allowed to hold some equity themselves if they are pursuing a government policy because there would be some negotiation of the strict rules so that is why the Japanese might be interested in doing it. I am not saying they have done it yet but it is being pursued.

Ms. Whittaker: No, I realize that. I was just trying to determine what they would perceive as their benefits. So you are saying that right now trade from Malaysia is closed to the Japanese trading companies under the existing government policies there.

[*Traduction*]

consortiums. Je ne sais pas jusqu'à quel point les banques seraient intéressées à se joindre aux petites entreprises, mais j'y vois certaines possibilités.

En termes de concurrence, je dois vous avouer qu'en principe, chaque fois que nous avons établi un nouveau marché, la concurrence n'a fait qu'améliorer les choses pour tout le monde et que comme telle, nous ne la craignons pas.

Quant au dernier sujet que vous avez soulevé: est-ce que nous considérerions la subdivision; je ne prends pas ce genre de décision seul, mais je crois que nous sommes à faire les premières démarches en ce sens. Nous songeons à établir à Hong Kong des opérations strictement commerciales. Nous n'avons pas encore pris de décision, mais il semble indiqué que nous allons le faire. Cette décision pourrait évidemment avoir certaines répercussions sur les activités que nous projetons pour la République populaire de Chine qui présente pour les multinationales aujourd'hui un débouché très avantageux. Nous y songeons présentement mais je ne puis vous garantir que cela va se faire.

M. Lachance: C'est tout.

Le président: Merci, M. Lachance. Mme Whittaker.

Mme Whittaker: Lorsque vous nous avez parlé des divers choix de modèles d'une société commerciale, vous avez dit qu'en Malaysia, on encourage un genre de groupement d'entreprises avec les sociétés commerciales japonaises, qui conviendrait à certains groupes; vous avez également dit qu'il serait peut-être possible de former, au Canada, une entreprise groupée publique et privée. Vous avez également parlé des avantages que pourraient possiblement tirer deux entreprises établies dans une même région, soit Parker Pens et Johnson's Wax, si l'une pouvait utiliser le réseau de distribution déjà établi de l'autre. Je me demande donc quels avantages pensez-vous que pourraient tirer, par exemple, les sociétés commerciales japonaises, d'un groupement avec la Malaysia.

M. Hickey: Il s'agit d'un avantage très simple; en toute honnêteté, les sociétés commerciales japonaises ne pourraient faire d'échanges commerciaux en Malaysia à l'heure actuelle à cause des dispositions gouvernementales sur la participation à la mise de fonds. Selon leur définition de la participation permise aux entreprises étrangères, la participation au commerce étranger d'une maison commerciale japonaise serait de zéro pour cent. Donc, si les maisons commerciales japonaises devaient contribuer à l'économie malaise, elles devraient le faire par le biais de la participation à la mise de fonds locale. On pourrait leur permettre de détenir eux-mêmes certains capitaux s'ils désirent se conformer aux politiques gouvernementales, ce qui suppose la négociation de certaines règles strictes; c'est pourquoi les japonais seraient probablement intéressés à le faire. Je ne dis pas qu'ils l'ont fait mais ils y songent.

Mme Whittaker: Non, je le comprends. Je tentais simplement de voir ce qu'ils considèrent avantageux. Vous dites donc qu'à l'heure actuelle, les politiques gouvernementales de la Malaysia leur interdisent les échanges commerciaux avec les sociétés commerciales japonaises.

[*Text*]

Mr. Hickey: A trading operation in Malaysia would be closed from expanding in any way. I am not saying that they could not go into Malaysia and buy something if they choose to buy something but they would do that as a sporadic purchaser. They would not be able to run a full-fledged operation on the ground in Malaysia today, that was incorporated in Malaysia.

Ms. Whittaker: I see.

Mr. Hickey: Now, to the Japanese it offers another advantage in that Malaysia is, on a per capita basis, probably one of the wealthiest countries in the world in terms of raw materials. The resources they are dealing with are all, right now, being exported through large British trading houses which now have Malaysian equity participation in them through their stock market but it still is controlled through British trading houses and I think it would be in the interest of the Malaysian government to have some other groups in there more actively pushing exports.

Ms. Whittaker: You are talking basically about commodities there, the commodity-based kind of trade. What about the manufacturing sector?

Mr. Hickey: The manufacturing sector is what they are going after. Like every other Asian country, they are going after the electronics area. In fact, I believe Electrohome of Canada put a substantial investment into Malaysia, into a free trade zone area where they were exporting components they were manufacturing there. So that is the kind of area that they would be highly interested in getting into and they want the Japanese trading companies to start supporting that kind of area.

Ms. Whittaker: You also mentioned in passing the possibility of specialized trading companies in a particular sector, for example, a high technology electronics trading company. I may be putting words in your mouth but presumably you would establish something like that by taking an existing internationally trade-oriented company and building on that strength. Would that be right?

• 1040

Mr. Hickey: Yes. Without putting words in my mouth, I guess what I was referring to there was the fact that it requires so much professional expertise to properly set up and run a trading company, that it might be wise to look at specializing in a certain area where you can get the professional people and learn about the markets in that area. The market for transistor radios is probably very different from the market for kerosene, if you will. I guess that is what I was referring to in terms of specialized.

Ms. Whittaker: Building on Mr. Lachance's incentive question, say you took a company in Canada, a world leader in electronics like Northern Telecom, and you wanted to get them to begin to market, through their channels of distribution, aligned products, like those of Mitel—and you realized that they did have the channels of distribution necessary—how would you determine what incentives would be required to stimulate that company to not only act as a marketer for

[*Translation*]

M. Hickey: Une opération commerciale en Malaysia ne pourrait prendre de l'expansion. Je ne dis pas qu'ils ne pourraient aller en Malaysia acheter quelque chose s'ils le désiraient, mais ce ne serait qu'à titre d'achat isolé. Ils ne pourraient établir d'opération commerciale d'envergure dans la Malaysia actuelle.

Mme Whittaker: Je comprends.

M. Hickey: Pour les japonais, la Malaysia représente un autre avantage. Per capita, ce pays est probablement l'un des plus riches au monde en matières premières. A l'heure actuelle, leurs ressources sont exportées par les grandes maisons commerciales britanniques dans lesquelles la Malaysia a investi des capitaux mais qui sont quand même contrôlées par les intérêts britanniques. Je crois donc qu'il serait à l'avantage du pays que le gouvernement de Malaysia permette à d'autres groupes d'y entrer pour stimuler davantage le commerce de l'exportation.

Mme Whittaker: Vous parlez principalement des ressources naturelles, du commerce de ces ressources. Qu'en est-il du secteur manufacturier?

M. Hickey: Le secteur manufacturier, c'est ce qui les intéresse. Comme tous les autres pays asiatiques, ils sont intéressés par le secteur de l'électronique. Je crois même qu'Electrohome of Canada a fait des mises de fonds considérables en Malaysia, dans une zone de libre échange commercial d'où elle exportait des pièces détachées qu'elle même y fabriquait. C'est donc un secteur qui intéresse beaucoup la Malaysia et auquel elle voudrait bien intéresser financièrement les sociétés commerciales japonaises.

Mme Whittaker: Vous avez mentionné en passant la possibilité de sociétés commerciales spécialisées dans un domaine donné. Par exemple, une société commerciale de technologie avancée de l'électronique. Je ne voudrais pas vous faire dire des choses, mais si j'ai bien compris, vous établiriez une telle société en prenant pour base une société commerciale internationale existante. Ai-je raison?

M. Hickey: Oui. Ce que j'ai voulu dire c'est qu'il faut tellement d'expérience professionnelle pour établir et exploiter efficacement une société commerciale qu'il serait probablement sage de se spécialiser dans un domaine donné où il serait possible de s'entourer de professionnels et de faire une étude de marché dans le domaine. Par exemple, le marché des radios à transistor est sans doute bien différent de celui du kérosène. Voilà ce à quoi je faisais allusion en termes de spécialisation.

Mme Whittaker: Pour poursuivre la question de M. Lachance au sujet des stimulants, à supposer que vous preniez une entreprise canadienne, leader mondial dans le domaine de l'électronique—Northern Telecom, par exemple—et que vous songiez à lui demander de commercialiser des produits connexes par l'entremise de son réseau de distribution—ceux de Mitel, par exemple—vous rendant compte que la première dispose déjà du réseau de distribution, comment pourriez-vous

[*Texte*]

companies but sort of actively seek out other aligned products that they might market? Do you have any idea what sort of incentives might be required in that kind of situation?

Mr. Hickey: I guess in most business instances it comes down to, is there a reasonable return on the investment required, and how many other reasonable investments are they looking at right now. I have no idea how they would try to make that kind of a decision. I have no idea how many resources they have already committed to an overseas network, but there would have to be a return in it for them or I am sure they would not be that interested.

Ms. Whittaker: So you are saying that the question of profitability is the factor, or alternative uses of your capital. Is that right?

Mr. Hickey: Yes.

Ms. Whittaker: Okay, so those are the things that you would have to examine in terms of determining whether or not they required incentive in those areas?

Mr. Hickey: I believe so, yes.

Ms. Whittaker: Okay. I just have one other question. We have heard a number of times that trade in certain countries requires practices that perhaps by North American standards would be unethical or illegal.

Mr. Hickey: That is right.

Ms. Whittaker: On the other hand, there are people who are considered to be either unethical or conducting illegal practices who do international trade, such as the Japanese trading companies. What I wondered was if you could give us any insight into how trading companies or, if it is not too delicate, Johnson's itself deal with these practices. There must be a way around it; other countries are solving the problem.

Mr. Hickey: I am happy to deal with that issue, very happy to. I guess I have to say right off that the ethics and legal issues facing a Japanese company may be very different than those facing a U.S. company or a Canadian company, and I suspect they are, very different in terms of what they consider to be within bounds. That is given and accepted. I suspect that the U.S. today is probably the most closely monitored business community in the world for what would be considered unethical or illegal activities. As a company we have a very firm policy. We have a statement on corporate ethics which not only involves how we will treat our employees but how we will deal in the international business community. Quite simply we will walk away from any sale of product that involves any type of facilitating payment or, if you will, straight-out bribe. We just do not want that business. Because we have such a clear guideline, we can only satisfy the corporate objective by walking away from that business.

There are markets where I think you just have to accept the fact you will not participate in them. An example would be in

[*Traduction*]

établir le genre de stimulant qui encouragerait Northern Telecom non seulement à agir à titre d'agent commercial, mais également à rechercher activement d'autres produits connexes à mettre en marché? Avez-vous idée quel genre de stimulant serait requis dans un cas comme celui-là?

M. Hickey: Je crois bien que le plus souvent, cela se résume à une question de profit raisonnable sur l'investissement, et quelles sont les possibilités d'investissement à l'heure actuelle. Je ne sais pas du tout de quelle façon on en arrive à une décision de ce genre. Je ne connais pas le nombre de produits déjà promis aux marchés étrangers, mais je suis sûr que cela ne les intéressera que dans la mesure où ils pourront réaliser un profit.

Mme Whittaker: Vous dites donc que la question de la rentabilité constitue le critère, ou d'autres moyens d'utiliser votre capital. Ai-je raison?

M. Hickey: Oui.

Mme Whittaker: Ce sont donc là les points à étudier afin de déterminer s'il s'avérera nécessaire d'offrir un stimulant?

M. Hickey: Je le crois, oui.

Mme Whittaker: Une dernière question. On entend dire parfois que les pratiques commerciales de certains pays seraient jugées déloyales ou illégales selon les normes nord-américaines.

M. Hickey: Oui, c'est vrai.

Mme Whittaker: D'autre part, certaines gens, les sociétés commerciales japonaises, par exemple, engagées dans le commerce international, sont considérées déloyales ou coupables de pratiques illégales. Je me demandais donc si vous pouviez nous éclarier sur la façon dont les sociétés commerciales—ou, si la question n'est pas trop délicate—comment la compagnie Johnson elle-même traite ces pratiques. Il doit bien y avoir une façon de contourner la situation; dans d'autres pays, on a résolu le problème.

M. Hickey: Je suis heureux, très heureux de discuter de cette question. Tout d'abord, je dois dire que les normes d'éthique et de justice régissant les sociétés japonaises peuvent être bien différentes de celles imposées aux sociétés américaines et canadiennes, et bien différentes également en termes de ce que chacune considère dans les limites de la légalité. Tout le monde accepte ce fait. A l'heure actuelle, les États-Unis sont probablement le pays dont les activités commerciales sont le plus étroitement surveillées, en termes de pratiques déloyales ou illégales. La politique de notre entreprise est très ferme sur ce point. Notre énoncé d'éthique professionnelle ne stipule pas que la façon de traiter nos employés mais également notre façon de transiger dans le domaine du commerce international. Nous tournons le dos, tout simplement, lorsque la vente de nos produits devrait s'accompagner de modalités de paiement ou, si vous préférez, de pots-de-vin. Ce genre de pratique ne nous intéresse pas, d'autant plus que nos politiques sont si claires que nous ne pouvons satisfaire à nos objectifs corporatifs qu'en tournant le dos à ce genre d'affaires.

Il faut accepter le fait qu'il existe certains marchés avec lesquels nous ne ferons jamais d'affaires. Par exemple, le

[*Text*]

the maintenance products business for buildings such as this one with a foreign government. In a lot of countries—and I am not going to name a specific country but I have had specific meetings on this issue with government officials from countries—quite frankly if there is not some kind of a kickback involved you are not going to get the business, and we do not have the business. That is the only way we can operate our business.

You will find that good customers over time really are not interested in doing business that way either. They are quite happy to participate on a completely above-the-board basis. There are some short-term losses because of that, but I think long-term gains because everyone knows where we stand.

Mr. Lachance: What about the use of agents?

• 1045

Mr. Hickey: The use of agents is a neat little way to get around that, but insofar as I am concerned you have not addressed the issue of the ethics at all when you do that. You have simply used a person to do it for you, and we would not do that. Now, I have to say that there may be cases in this world where some agent or distributor is taking Johnson's Wax products and selling them by some illegal activity which is totally beyond our control, but we certainly would not encourage it.

We would use an agent, by the way, in certain situations. You know, it is not just the sale of goods that you run into in foreign countries. You may set an office up and need a telephone. You may discover it is going to be a five-year wait to get your telephone but you can do no business until you have the telephone. Well, like any business, in that case you perhaps will have an agent organize the telephone for you and he will charge you a fee to get you a telephone. Now, I fully understand that he does something that we would not do ourselves, but that is part of the local system and it relates absolutely in no way to the sale of our product or our business. It is simply to get the telephone we require.

The Chairman: Are you finished, Mr. Lachance?

Mr. Lachance: Can I just have one more on that point, Mr. Chairman?

The Chairman: Right.

Mr. Lachance: Do you feel that as communities—and I think Canada and the United States have the same status on that account—we are bound to export our own ethics or do we have to accept some of the rules of the game, as long as they are not plainly immoral, to enter those markets where others—France, Germany, Japan, others—do business and accept the rules of the game?

[*Translation*]

commerce des produits d'entretien pour un immeuble comme celui-ci, avec un gouvernement étranger. Dans plusieurs pays, je n'en nommerai pas un en particulier bien que j'aie participé à des négociations avec des hauts fonctionnaires de ces pays, je vous avoue franchement, si quelque commission clandestine n'est pas offerte, on ne vous commande pas de produits; nous ne voulons pas de ce genre d'affaires.

L'expérience montre que les clients sérieux ne se livrent pas non plus à ce genre de pratique commerciale. Ils préfèrent voir les choses se passer de façon tout à fait légale. On subit possiblement certaines pertes à court terme, mais je crois qu'à long terme, on y gagne parce que les autres connaissent notre position.

M. Lachance: Que pensez-vous de la pratique d'engager un agent?

M. Hickey: L'emploi d'agents est un excellent moyen pour contourner la difficulté. Mais selon moi, en ce faisant vous oubliez l'aspect éthique de l'affaire. Vous avez tous simplement utilisé une personne pour agir à votre place et nous ne voulons pas celà. J'ajoute qu'il peut y avoir des cas de par le monde où un agent ou un distributeur pourrait acheter des produits de cire Johnson et les revendre par un quelconque moyen illégale qui serait totalement hors de notre contrôle. Nous n'encouragerions sûrement pas celà. Incidemment nous pourrions utiliser les services d'un agent dans certains cas. Vous savez, dans certains pays, il n'y a pas que la vente des marchandies qui soit difficile. Disons que vous louez un bureau et que vous demandez le téléphone. L'attente pour ce dernier pourrait être de cinq ans. Or vous ne pouvez pas faire des affaires sans téléphone. Il faut alors faire comme les autres.

Dans ce cas précis, vous pouvez passer par l'entremise d'un agent qui, pour ses honoraires, se chargera de vous procurer votre téléphone. Je comprend parfaitement que cet homme d'affaires agit d'une manière qui est pour nous inadmissible. Mais ce scénario est conforme au système local. Cependant, il n'a aucun rapport possible avec la vente de nos produits ou avec notre commerce. Il s'agirait simplement d'obtenir le téléphone nécessaire.

Le président: Avez-vous fini M. Lachance?

M. Lachance: Puis-je parler d'un seul autre point, monsieur le président?

Le président: Bien.

M. Lachance: Êtes-vous d'avis qu'en tant que communautés, et je crois que le Canada et les États-Unis ont le même statut à ce sujet, nous nous devons d'imposer notre propre éthique de commerce, ou devons-nous accepter certaines règles du jeu pourvu qu'elles ne soient pas visiblement immorales, afin d'être en mesure de pénétrer des marchés où des pays exportateurs comme la France, l'Allemagne, le Japon et d'autres ont accepté les règles du jeu?

[*Texte*]

Mr. Hickey: I do not consider it exporting our ethics. If we choose to do business by the ethics we want to live by, we could give up a market by doing it, but I do not think we are really exporting our ethics; I think we are just staying consistent with what we believe in. I think it would be a very serious error if we were to take the wraps off that attitude. If we were to start saying well, in country *x* it is done this way, therefore we will do it this way to get the sale, then I think pretty soon you would find a very mixed up group of people who were not sure what was right and what was wrong. So I would disagree strongly with that. I think, in the long run, we will be successful as long as we live up to what we believe in. I do not think we should try to go into these other countries and say: boy, this is the only honest way to do it. I think that is foolishness, because their system is quite fine for them, but if we do not want to act and operate in that way—and I do not feel it is reasonable to change for certain countries—I would rather walk away from the business and stay consistent with our principles.

The Chairman: Ms. Whittaker.

Ms. Whittaker: I just wanted to clarify something. I think you said that Johnson & Son operates in 44 countries—and I have the impression that it is a successful trading venture—using what we would consider to be a North American standard of ethics. I guess I am just not clear, then, on why the Canadian government using our moral code could not be involved in trade successfully in at least 44 countries in the world? Why should this be a problem when we consider government involvement in a trading company?

Mr. Hickey: I think the key issue for Johnson's Wax is that we tend to market our goods to the end user. We will go into a country with the things that we have to sell and try to communicate directly with the end user which in most cases is the housewife in a home through perhaps a television advertisement or whatever. We can therefore build up a reputation for our corporation that can transcend some difficulties by getting the goods available for sale because people want them.

Ms. Whittaker: So what you are talking about is creating demand at the consumer level that pulls the product through the channel of distribution.

Mr. Hickey: Yes.

Ms. Whittaker: Therefore, you do not need to worry about pushing your product through the channel of distribution, with bribery or whatever. That is really what you are saying.

Mr. Hickey: That is right. It is simpler for us. It is more difficult to sell airplanes, I am sure.

Ms. Whittaker: Okay, thank you.

The Chairman: If you would allow it, the chair would like to ask a few brief questions.

What incentives did the U.S. offer you that Canada did not offer you? I look at your background and you worked for

[*Traduction*]

M. Hickey: Je ne considère pas ceci comme une exportation de notre éthique. Si nous choisissons de faire des affaires selon le code moral avec lequel nous voulons vivre, nous pouvons perdre des marchés, mais je ne crois pas que nous exportions réellement notre éthique, je crois plutôt que nous nous conformons à nos idées. Je crois que nous commettrions une sérieuse erreur en délaissant cette attitude. Si nous allons commencer à dire: «bon, les choses se passent comme ceci dans le pays X, il nous faut jouer le jeu si nous voulons obtenir des ventes». Je crois qu'il faudra peu de temps pour que les exportateurs nagent en pleine confusion. Il serait alors difficile pour eux de distinguer le bien du mal. Je suis donc en plein désaccord. Je crois que nous réussirons à la longue si nous conservons notre façon d'agir. Je ne crois pas que nous devions tenter d'approcher d'autres pays en se disant: «bon, c'est leur façon honnête de procéder». Je crois que cette façon de penser est pure folie. Leur système leur convient très bien. Mais si nous désirons conserver nos méthodes, je ne crois pas qu'il soit raisonnable de changer la notre pour certains pays. J'aimerais plutôt me désister et rester fidèle à mes principes.

Le président: Mme Whittaker.

M. Whittaker: Je voudrais éclaircir un point. J'ai cru vous entendre dire que Johnson & Son fait des affaires avec 44 pays et j'ai l'impression qu'il s'agit là d'une entreprise prospère qui respecte le code d'éthique que nous estimons être la norme en Amérique du Nord. Je me demande donc pourquoi le Gouvernement canadien ne pourrait pas, tout en utilisant notre code d'éthique, transiger avec succès dans au moins 44 pays du monde. Pourquoi ceci est-il un problème, surtout si l'on considère la participation du Gouvernement dans une entreprise commerciale?

M. Hickey: Je crois que la principale différence vient du fait que nous avons tendance à vendre nos produits directement au consommateur. Nous arrivons dans un pays avec nos marchandises que nous offrons en essayant de communiquer directement avec le consommateur qui, dans la plupart des cas, est la ménagère. Ceci peut être réalisé par des annonces à la télévision ou par d'autres moyens. Nous avons ainsi établi une réputation pour notre corporation ce qui nous permettra de surmonter certaines difficultés en mettant en étalage les marchandises que désirent les consommateurs.

Mme Whittaker: Vous voulez dire qu'en créant la demande au niveau du consommateur vous forcez effectivement le passage des marchandises à travers la filière de distribution.

M. Hickey: Oui.

Mme Whittaker: Donc vous n'avez pas à forcer les marchandises à travers la filière de distribution par le moyen de la corruption ou autre moyen. C'est ce que vous voulez dire.

M. Hickey: C'est bien celà. Et c'est plus simple pour nous. Je suis sûr qu'il est beaucoup plus difficile de vendre des avions.

Mme Whittaker: Bien, merci.

Le président: Avec votre permission nous aimerions poser quelques brèves questions.

Quels sont les avantages que vous ont offerts les États-Unis et que le Canada ne vous a pas offerts? J'ai consulté votre

[*Text*]

Canadian companies and then we lost you. I am sure we lose a lot of entrepreneurs such as yourself. It is rather a personal question, but, if you could share it with us, it might shed some light on why we are not exporting as well as we are.

• 1050

Mr. Hickey: Very simply for me the first incentive I had to take the transfer was it was a promotion. Everybody likes to be promoted. Next, I think the opportunities available to a person such as myself are much greater working out of a head office operation. If you are going to operate in a multi-national company, the real action is at head office or in a head office capacity. The other small thing was the money quite frankly; it is more plentiful in the United States. That is what got me there.

The Chairman: I think, from what you have shared with us and looking at your past history, Canada's loss is the U.S.'s gain, but we are glad that you still felt enough attachment to Canada that you took the time to appear before the committee. Your testimony certainly will help us come up with some recommendations on some sort of a trading model, if at all, but your testimony has been very helpful.

On behalf of the committee, I want to sincerely thank you.

I would like to committee to stay for about five minutes as we have to do some rescheduling and I need your authorization on that.

The meeting is adjourned.

[*Translation*]

dossier et j'ai constaté que vous avez travaillé pour de compagnies canadiennes. Je suis sûr que nous perdons beaucoup d'entrepreneurs comme vous. C'est là une question d'ordre plutôt personnel, mais si vous vous voulez bien acquiescer, votre réponse pourrait jeter de la lumière sur notre manque à exporter et sur notre comportement.

M. Hickey: Dans mon cas il s'agissait d'abord d'une promotion. Ensuite, je dois dire que pour une personne telle que moi, les occasions d'affaires sont plus nombreuses à travailler au siège social. Dans l'exploitation d'une société multi-nationale, les grandes décisions sont prises au sein du siège social ou par une représentation autorisée. Et franchement, la rémunération fut une autre considération: elle est plus généreuse aux États-Unis. Ce sont là les raisons pour lesquelles je suis parti.

Le président: Si je m'en rapporte à votre dossier et à votre témoignage, j'avoue que la perte du Canada est un gain pour les États-Unis. Je me réjouis de l'attachement que vous portez au Canada. Vous avez fait l'effort de paraître devant ce comité. Le cas échéant, votre témoignage nous aidera à trouver des recommendations relativement à une formule commerciale. Votre témoignage a été très utile.

Au nom de ce comité je désire vous remercier sincèrement.

Je demande aux membres du comité de rester encore environ cinq minutes à cause des changements qui doivent être faits au calendrier. J'ai besoin de votre autorisation pour ce faire.

La séance est ajournée.

AFTERNOON SITTING

• 1535

The Chairman: Members, ladies and gentlemen. We will just carry on from where we left off this morning, and move on to our next witness who is Mr. Zavis Zeman, Program Director of The Institute for Research on Public Policy. Mr. Zeman was scheduled to appear before us many times before and each time something would come up and we had to postpone it.

We are very pleased that finally we are able to have you before our committee. I will introduce to you the members who are here. On my left are John Thomson from Calgary, Murray Cardiff from Ontario and Marcel Roy from Quebec. We have a good cross-section of Canada here, Mr. Zeman. Mr. Zeman did send out his paper on 21 October. If you did not bring it with you, the clerk does have a couple of extra copies.

You all will be happy to know that every member wanted a copy of this book and every member does have one. So to allow more time for questioning, I think we will move right in to hearing from you, Mr. Zeman.

Mr. Z. Zeman (Program Director, The Institute for Research on Public Policy): Thank you, Mr. Chairman.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

Le président: Membres, mesdames et messieurs. Nous allons poursuivre la séance de ce matin; nous prions notre prochain témoin M. Zavis Zeman directeur des programmes de l'Institut de recherches politiques de s'approcher. A plusieurs reprises nous avons dû retarder le témoignage de M. Zeman à cause de circonstances incontrôlables.

Nous sommes heureux de vous entendre finalement. Je vous présente les membres présents à cette séance. A ma gauche, John Thomson, de Calgary, Murray Cardiff, d'Ontario et Marcel Roy de Québec. Vous trouverez ici M. Zeman une bonne représentation du Canada. M. Zeman nous a fait parvenir son document le 21 octobre. Si vous ne l'avez pas avec vous, le greffier dispose de quelques copies additionnelles.

Vous serez heureux d'apprendre que tous les membres ont demandé une copie de cet ouvrage et que tous l'ont par devant eux. Afin d'allonger la période des questions, nous allons vous demander de témoigner immédiatement M. Zeman.

M. Zeman, (directeur des programmes de l'Institut de recherches politiques): Merci M. le président.

[*Texte*]

• 1540

Ladies and gentlemen, first of all I want to bring to your attention that the only expertise in this area of the national trading organization I could claim is that the book, written by Yoshi Tsurumi, *Sogoshosha* was conceived, created and midwived by me.

An hon. Member: Midwived too, eh?

Mr. Zeman: I have prepared a short brief. I understand from the previous discussion that I should only march through it, rather quickly. I have tried to say what sogoshosha are but we do not really have a very good translation of that term in English, it means more than a large, general trading organization and usually it includes the largest japanese trading firms, Mitsubishi, Mitsui, C. Itoh, Marubeni, Sumitomo, Nissho-Iwai, Kanematsu Gosho, Toyo Menka and Nichimen.

The se big nine are responsible for some 50 to 55 per cent of Japanese foreign trade, for some 25 per cent of local trade, and their turnover equals nearly a quarter of the GNP of Japan. Foreign trade in Japan accounts for about 20 per cent of Japanese GNP, which is now somewhere in the neighbourhood of U.S. $1.1 trillion, and foreign traders have played a key role in Japan's successful catching up with the West. Moreover, sogoshosha are perceived as the engines of export-led economic growth. They are very, very large global companies. The combined turnover of the two largest companies, Mitsubishi and Mitsui is comparable to the GNP of Australia. The turnover of the big nine taken together is about equal to the GNP of Canada. In dollar terms, the two largest companies are in the $50 billion range, the next four are in the over $30 billion range and even the smallest three each have a turnover of about $10 billion.

Sogoshosha have offices in 60 Japanese cities and are now present in over 100 countries of the world. They typically employ 6,000 to 10,000 people. The largest, Mitsubishi, employs 17,000. About one-tenth of the total, that is some 6,000 Japanese, are stationed abroad and are helped in the trade by 15,000 local employees.

Sogoshosha themselves are very complex organizations and operate globally. About 50 per cent of their volume is generated within Japan; 40 per cent comes from exports and imports involving Japan, and some 10 per cent is accounted for by offshore trade, which means trade between other countries. The range of the goods is estimated to be somewhere between 20,000 and 25,000 items.

These companies fulfil numerous functions: trading of course, domestic, export-imports and offshore, but they also carry out a number of financial functions. For instance, recently they are reported to have tapped the international capital markets and to this end they do possess what is considered the world's largest commercial intelligence system. This system is used not only for market information, but also for planning of

[*Traduction*]

Mesdames et Messieurs j'aimerais d'abord attirer votre attention sur le fait que ma seule participation dans le domaine des organisations de commerce nationales, vient du fait que le volume écrit par Yoshi Tsurumi, *Sogoshosha*, a été conçu, créé et accouché par mes soins.

Un hon. membre: Accouché aussi, hein?

M. Zeman: J'ai préparé un exposé succinct. J'ai constaté au cours des débats précédents que je dois passer à travers assez rapidement. J'ai tenté de définir la nature de sogoshosha, mais il n'existe pas une bonne traduction anglaise de ce terme. Le terme signifie plus qu'une grosse organisation de commerce général, parce qu'un sogoshosha regroupe aussi généralement les plus importantes sociétés de commerce du Japon: Mitsubishi, Mitsui, C. Itoh, Marubeni, Sumitomo, Nissho-Iwai, Kanematsu Gosho, Toyo Menka et Nichimen.

Au nombre de neuf, ces importantes sociétés se partagent entre 50 et 55 p. 100 du commerce extérieur du Japon et quelque 25 p. 100 du commerce domestique. Globalement, leur chiffre d'affaires atteint presque le quart du PNB du Japon qui est lui-même de U.S. $1.1 trillion. Et c'est surtout la vente à l'étranger qui a permis au Japon d'atteindre le niveau économique de l'Ouest. De plus, les sogoshosha sont perçus comme le moteur de la croissance économique due aux exportations. Ils sont formés de compagnies très, très importantes. Le chiffre d'affaires combiné des deux plus grosses compagnies, soit Mitsubishi et Mitsui est comparable au PNB du Canada. Traduit en dollars, le chiffre d'affaires des deux plus grosses compagnies tourne autour de $50 milliards, celui des quatre compagnies suivantes dépasse les $30 milliards, et même les trois plus petites font des affaires pour une somme d'environ $10 milliards.

Les sogoshosha possèdent des bureaux dans 60 villes du Japon et sont maintenant représentés dans 100 pays. Ils emploient généralement de 6,000 à 10,000 personnes. Pour sa part, Mitsubishi, la plus importante emploie 17,000 personnes. Environ 6,000 Japonais, soit à peu près le dixième des effectifs sont postés à l'extérieur du pays et peuvent compter sur l'aide de 15,000 employés recrutés localement.

Les sogoshosha sont des organismes très complexes fonctionnant en tant qu'entité globale. Environ 50 p. 100 du volume des affaires provient du Japon, 40 p. 100 des exportations et des importations à participation japonaise, et environ 10 p. 100 du commerce purement étranger, c'est-à-dire du commerce entre pays étrangers. La gammes des produits compte entre 20,000 et 25,000 articles. Ces sociétés remplissent de nombreuses fonctions dont le commerce est naturellement la fonction primordiale: commerce domestique, import-export et étranger.

Elles remplissent aussi un certain nombre de fonctions touchant la finance. Récemment par exemple, il a été rapporté qu'elles avaient percé le marché international du capital. Pour réussir cette percée, elles ont fait appel à leur réseau d'intelligence commerciale que l'on dit être le plus considérable au monde. Ce réseau sert également à recueillir l'information sur les marchés, et il sert à la planification des investissements

[*Text*]

overseas investments, for organizing international joint ventures, for technology transfers and for commercialization of technological innovation.

Sogoshosha also are risk takers and insurers; they are also involved in transportation and warehousing. On a small scale they are also involved in manufacturing. Last but not least, sogoshosha act as information gatherers for huge manufacturing groups, which I will mention a little bit later.

• 1545

In their organization, the sogoshosha resemble large exchanges with their constant wheeling and dealing. The nodes of matrix organization are often product area units. The length of communication lines of Mitsubishi only, would encircle the globe 10 times. The Mitsubishi headquarters can reach any place in the world within five minutes. The people working for the sogoshosha are typically college educated, extremely dedicated, aggressive and entrepreneurial types. These companies are highly leveraged; their debt equity ratios range from 10 to 15. Sogoshosha borrow short-term loans from commercial banks, relending to their small clients, thus providing, it is estimated, some $10 billion for venture capital or even for longer term investments.

Sogoshosha are private enterprise companies, publicly traded on the Tokyo Stock Exchange. With gross profit margins of some 1 to 2 per cent of turnover, what matters most to sogoshosha is not the profit but the long-term survival in the continuous flow of information, goods, services and systems.

An interesting characteristic of sogoshosha is their systems approach: each piece of information, product or service is fitted into several contexts. More and more their deals involve three-, four- and even five-point deals, which involve often bartering. The large internal market of sogoshosha facilitates the closing of transactions that might otherwise be impossible to conclude.

Although some observers are pessimistic about the future of sogoshosha, arguing that the sophisticated manufacturers and bankers are eroding the volume of their business, others are more optimistic. After a period of retrenchment, after the 1963 oil shock, the latest trade figures seem to support the optimists. The new long-term Japanese resource and energy strategy has helped significantly to revive sogoshosha. These companies are now moving into more international posture, with Mitsui and C. Itoh leading the offshore trade. Recently the moves to tax havens such as Curaçao have been noted. The optimists see sogoshosha as prototypes of trading companies of the future.

Our second section deals with the emulation of sogoshosha abroad. Some observers such as Herman kahn of the Hudson Institute consider sogoshosha to be unique to Japan and not transferable outside of the Confucian culture. The other com-

[*Translation*]

outremer, à la mise sur pied d'entreprises internationales en cogestion, aux échanges en matière de technologie et à la commercialisation des innovations en cette matière.

Les sogoshosha sont aussi des assureurs et elles assument les risques; elles s'occupent aussi de transport et d'entreposage. Elles s'occupent de la fabrication à une moindre échelle. Mais qui plus est, les sogoshosha agissent à titre d'agents pour les importants groupes de fabricants dont je citerai les noms plus loin.

L'organisation des sogoshosha fait penser à une grande place de la bourse avec son marchandage perpétuel. Les nœuds de la matrice organique sont souvent constituées d'usines distinctes. Les lignes de communications de Mitsubishi seulement pourraient encercler le globe une dizaine de fois. Du siège social de Mitsubishi on peut en cinq minutes atteindre tout endroit dans le monde. L'employé type est diplômé d'une université, il est extrêmement dévoué, énergique et entreprenant. La gestion financière est bonne, le rapport dette/équité variant entre 10 et 15. Elles empruntent à court terme des banques commerciales, et prêtent ensuite à leurs clients plus modestes, et gagnent estime-t-on quelque $10 milliards destinés au capital d'investissement, ou encore à des investissements à long terme.

Les sogoshosha sont des entreprises privées dont les actions sont inscrites à la Bourse de Tokyo. La marge des profits bruts se situe entre 1 et 2 pour cent du chiffre d'affaires. Mais ce n'est pas le profit qui importe le plus, c'est la permanence du flot des informations, des marchandises, des services et la survie des systèmes.

En effet, les sogoshosha abordent leurs systèmes d'une façon très caractéristique: toute information, tout produit ou service est inscrit en divers répertoires. De plus en plus, les transactions impliquent des contrats à trois, quatre ou même cinq volets, ce qui entraîne souvent des échanges sous forme de troc. L'immense marché interne des sogoshosha facilite la réalisation de transactions qui seraient autrement impossibles à réaliser.

Bien que certains observateurs envisagent l'avenir des sogoshosha avec pessimisme, et jugent que les fabricants et les banquiers bien outillés sont en train de gruger le volume de leurs affaires, d'autres par contre sont optimistes. Après une période de compression, après la crise du pétrole de 1973, les chiffres d'affaires les plus récents semblent donner raison aux optimistes. La nouvelle stratégie du Japon relative aux ressources et à l'énergie a aidé grandement a redonner le souffle aux sogoshosha. Ces sociétés s'engagent maintenant dans un plus grand nombre de marchés internationaux, Mitsui et C. Itoh étant les chefs de file du commerce outremer. On a noté récemment des évasions vers les refuges fiscaux comme Curaçao. Les optimistes perçoivent les sogoshosha comme le prototype des sociétés de commerce de l'avenir.

La deuxième partie de mon rapport a trait à la création de sogoshosha à l'extérieur du Japon. Certains observateurs comme Herman Kahn de l'Institut Hudson jugent que la formule des sogoshosha est un phénomène uniquement japo-

[*Texte*]

mentators and observers do not share this view. Yoshi Tsurumi has discussed in his book the successful emulations of sogoshosha in which we were involved about 18 months ago, to pinpoint the emulations in Brazil and South Korea. In Brazil they have Interbras and Cobec and also in Korea there are a number of sogoshosha with exotic names like Hyundai, Samsung, Daewoo, Sunkyang and so on. Although Korea is currently undergoing the third restructuring of its economic reforms, the promotion of exports is still seen as the main source of economic growth, and sogoshosha continue to play a pivotal role in it.

• 1550

Other countries in Pacific Asia, such as Taiwan, Singapore, the Philippines and even Papua and New Guinea are forming their own sogoshosha. Indigenous companies of this nature are also appearing in Europe, where France has, for instance, been developing ASECO.

In the United States, and I think this would be familiar to you, the Export Trading Company Bill, S.2379, sponsored by Adlai Stevenson, a Democratic Senator for Illinois, would set up a sogoshosha. After complex negotiations between the departments of Commerce and Justice an anti-trust clearance for overseas operations was obtained, and commercial banks would be permitted to participate in export companies. There are some other points, which are not so important, in this act.

On 3 September, 1980, the Senate passed Bill S.2718 authorizing funds for 1981-85 for the Economic Development Administration and Small Business Administration to facilitate the formation of U.S. export trading companies to expand exports by smaller U.S. companies. The House Committee on Banking, Finance and Urban Affairs, started hearings on this bill on 30 September and this is where the matter stands now.

My third section deals with the new trading environment for Canada.

Canada is a trading nation, but a nation of traders of a special kind, as 70 per cent of our trade is with our largest trading partner, where we have a natural advantage, with whom we share a common language, institutions and, in some ways, the ways of thinking, and whose way of doing business we have come to understand over the course of the years.

However, the global market is the largest market of the world. It is larger than any single national market. Obstacles to trading on the global scene are, of course, much more difficult to tackle and this, could explain at least partially, why Canadian business has been relatively reluctant to venture outside of North America.

There are very good reasons why Canada should diversify its foreign trade in the nineteen eighties and beyond. Aside from the often repeated political desires to lessen the dependence on our southern neighbour, there are also powerful economic arguments for doing so.

[*Traduction*]

nais et qu'elle n'est pas viable hors du confucianisme. D'autres commentateurs et observateurs ne partagent pas ces vues. Dans son livre, Yoshi Tsurumi cite des implantations de sogoshosha auxquelles nous avons participé il y a environ 18 mois et qui ont bien réussi particulièrement au Brésil et en Corée. Au Brésil, il y a Interbras et Cobec, tandis que la Corée possède un certain nombre de sogoshosha portant des noms exotiques comme Hyundai, Samsung, Daewoo, Sunkyang, etc. Bien que la Corée soit en train de restructurer pour la troisième fois ses réformes économiques, la promotion des exportations est toujours jugée comme sa principale source de croissance économique. Et les sogoshosha continuent de jouer un rôle essentiel dans ce domaine.

D'autres pays d'Extrême-Orient comme Taiwan, Singapour, les Philippines, et même Papoue et la Nouvelle-Guinée sont en train d'établir leurs propres sogoshosha. Des sociétés nationales de même nature apparaissent également en Europe, en France notamment qui a déjà formé la société ASECO.

Vous savez sans doute qu'aux États-Unis, le projet de loi S.2379 intitulé Export Trading Company et proposé par Adlai Stevenson, sénateur démocrate de l'Illinois, a pour objet de former un sogoshosha. Suite à des négociations complexes impliquant les ministères du Commerce et de la Justice et après avoir obtenu une autorisation de l'organisme visant le monopole des opérations outremer, ce projet de loi permettrait aux banques commerciales de participer aux opérations des compagnies exportatrices. D'autres points de moindre importance sont également contenus dans ce projet de loi.

Le 3 septembre 1980, le sénat a approuvé le projet de loi S.2718 autorisant la création d'un fonds pour la période de 1981 à 1985 destiné à la gestion de l'expansion économique afin de former des compagnies qui auraient pour rôle d'accroître le volume des exportations des petites entreprises. Le House Committee on Banking, Finance and Urban Affairs a commencé à délibérer sur ce projet de loi le 30 septembre. C'est là que nous en sommes à ce moment.

La troisième partie a trait à l'évolution du milieu commercial au Canada.

Le Canada est un pays commerçant mais d'un commerce un peu spécial, puisque 70 pour cent de ce commerce est fait avec son plus gros partenaire. Nous avons l'avantage de parler une langue commune, de partager des institutions analogues, et dans certains domaines, de penser de la même manière. Au cours des années, nous avons adopté leurs méthodes d'affaires.

Cependant, le marché mondial est plus important que tout marché national en existence. Les obstacles qui se dressent sur le marché mondial sont naturellement plus difficiles à surmonter. Ces difficultés peuvent expliquer du moins en partie le peu d'empressement dont font preuve les hommes d'affaires canadiens à s'aventurer hors de l'Amérique du Nord.

Mais le Canada a de bonnes raisons pour diversifier son commerce extérieur au cours des années 1980 et plus avant. En plus du désir maintes fois exprimé par les politiciens de diminuer notre dépendance de notre voisin du sud, la diversification s'appuie également sur des arguments puissants.

[*Text*]

First, it is imprudent to put all our eggs into one basket. Secondly, it will be increasingly imperative to earn non-dollar foreign currencies, if we do not want to pay an increasing premium for exchanges via this continuously corroded international currency.

Lastly, if the diversification is to be done it is necessary to go where the future growth could be expected. In nearly all case, this would involve trading over the oceans.

Last year an important change in the pattern of world trade was observed. For the first time in history, trade across the Pacific exceeded trade across the Atlantic Ocean. The dynamic Pacific Asian area which, of course, included Australia and New Zealand, created new markets comparable to, if not larger than, the new markets in the United States. We are talking about $100 billion of new markets in 1979.

On October 14, 1980 the Honourable Mark MacGuigan, Secretary of State for External Affairs, addressed the Canadian-Japanese symposium in Toronto, and he called this Pacific region "the focus—if not the engine—of growth for the world's economy before the turn of the century." The emerging Pacific community offers Canada phenomenal opportunities for future growth of trade in the decades ahead.

• 1555

These vast new markets are, of course, not at all homogeneous and not as accessible as the market of the United States. Language barriers, cultural barriers, diversity of institutions, diversity of patterns of thinking—all add up to nontariff barriers which hastily replace the tariffs which the GATT negotiations buried, or helped to bury.

To trade successfully in these relatively new conditions, territorial knowledge will be extremely important. A much more improved information and communications system will be essential. What is more, many deals would involve bartering goods and services. Many transactions would be transnational, triangular, sometimes even four- or five-point exchanges in various currencies and commodities with different sets of conditions and strings attached. The larger the projects, the more likely international consortia would be needed. A good example of such co-operation is the recent project of Babcock and Wilcox Canada Ltd. and Hitachi Ltd., which was brought about by the Marubeni Corporation. It is a project to construct a thermal power plant in Indonesia.

Trade will be more and more politicized. Governments will have to get involved in transactions as the trade element is increasingly enveloped with new dimensions such as technology transfers or job creating investments, defence considerations and other factors, for which the government is the most appropriate negotiator.

[*Translation*]

D'abord, il est imprudent de placer tous nos œufs dans le même panier. Ensuite, il devient de plus en plus impératif d'acquérir des devises autres que le dollar si nous ne voulons pas être victime d'une majoration de la prime sur nos échanges avec cette devise internationale qui se déprécie sans cesse.

Enfin, si la diversification doit être profitable, il faut s'orienter dans le sens prévu de la croissance. Dans presque tous les cas, cette orientation implique le commerce outre-mer.

L'an dernier, on a pu observer une importante modification du commerce international. En effet, pour la première fois dans l'histoire, les échanges passant par le Pacifique ont dépassé ceux passant par l'Atlantique. La zone dynamique de l'Extrême-Orient qui, on en convient, doit inclure l'Australie et la Nouvelle-Zélande, a développé des débouchés nouveaux dont la valeur marchande est comparable sinon plus importante à celle des débouchés nouveaux des États-Unis. La valeur de ces nouveaux débouchés était d'environ $100 milliards en 1979.

Le 4 octobre 1980, l'honorable Mark MacGuigan, secrétaire d'État aux Affaires extérieures, s'est adressé à un symposium canado-japonais tenu à Toronto. Il a dit que dès le début du siècle, la région du Pacifique serait le centre de convergence sinon le moteur de croissance économie». Les pays progressifs d'Extrême-Orient offrent au Canada des occasions phénoménales de croissance économique pour des décennies à venir.

Il va de soi que ces vastes et nouveaux débouchés ne sont pas du tout homogènes et ne sont pas accessibles comme celui des États-Unis. Les diférences de langue, de culture, de structure politique, de pensée s'ajoutent aux entraves non tarifaires qui ont vite fait de remplacer les barrières tarifaires que les négociations de GATT avaient supprimées ou aidé à supprimer.

Pour commercer avec succès dans ces conditions relativement nouvelles, la connaissance du pays est extrêmement importante. Il devient essentiel d'améliorer le réseau de l'information et des communications. De plus, une bonne partie des transactions impliquera le troc de marchandises et de services. De nombreuses transactions seront d'un nature transnationale, triangulaire, parfois les échanges se feront à quatre ou à cinq; elles impliqueront des devises et des denrées diverses; elles seront réalisées dans des conditions différentes comportant toutes sortes d'obligations. Plus les projets seront importants, plus il faudra probablement élargir les cadres du consortium international impliqué. Citons en exemple le récent projet impliquant Babcock & Wilcox Canada Ltd et Hitachi Ltd qui fut mené à bien par Marubeni Corporation. Ce projet a pour objet de construire une centrale thermique en Indonésie.

De plus en plus le commerce acquerra un reflet politique. Les gouvernements devront participer aux transactions dans la mesure où l'objet de la transaction prend sans cesse une nouvelle dimension, comme les échanges d'information technique, les investissements créateurs d'emplois, les considérations de défense, et les autres facteurs pour lesquels un gouvernement est le négociateur le plus valable.

[*Texte*]

In my next section I am asking whether sogoshosha should be emulated in Canada, and I guess I am coming closer to your present preoccupation. Should sogoshosha be emulated in Canada? In our book, Sogoshosha: Engines of Export-Based Growth, Tsurumi argues for a Canadian sogoshosha. The emergence of Pacific Basin markets calls for an organism which will be able to accumulate the complex territorial information of the Pacific Basin.

Trading with the People's Republic of China and with several ASEAN countries would often require capability for barter trade, currently beyond the capability of individual exporters. Even the large companies will have to restructure themselves for the new markets. Pooling the resources for this new thrust might be a logical answer for the Pacific challenge.

However, small- and medium-sized companies would benefit most from Canadian sogoshosha because they are too weak financially and managerially to undertake even national marketing efforts. International marketing efforts are clearly beyond their capacity. The exporter has to cope not only with the uncertainty of the market, but also with transportation logistics, with clearing customs, to say nothing of the vagaries of the international money market.

The strength of sogoshosha, and this is very important, is in coupling the market information with the capability to obtain necessary financing. Canadian sogoshosha, argues Tsurumi, could provide exactly this linkage. To date, these two export support services are rather separated.

Several observers, including myself, have argued that it will take at least some $200 million of capital, maybe 1,000 employees of dedicated generalist type, maybe seven to ten years of hard work before we can look at a company with perhaps a $3 billion turnover in 1980 dollars, still a small pygmy in comparison with even the smallest sogoshosha, Nichimen, which I recall is over $10 billion now, not by 1990. It is for these and some other factors, such as the type of people, with export psychology, who could be attracted to a sogoshosha that these observers suggested "piggybacking" on Japanese and perhaps Korean sogoshosha.

• 1600

To these observers Tsurumi pointed out that offshore trading by foreign sogoshosha will probably be always their last concern. Sogoshosha are not known to be extremely dedicated to the small and medium-sized companies. Tsurumi further points out that the probably start-up difficulties due to cross-cultural differences between different nationalities will be a significant bottleneck. Last but not least, it would be extremely difficult for the Canadian government to provide assistance in whatever form, legal or financial, to an essentially foreign trading company.

[*Traduction*]

Dans la partie qui suit de cet exposé je pose la question à savoir si la formule du sogoshosha doit être imitée au Canada. Et je crois ici toucher à vos préoccupations. Devrait-on former des sogoshosha au Canada? Dans l'ouvrage intitulé «Sogoshosha: Engines for Export-Based Growth» Tsurumi favorise l'établissement des sogoshosha au Canada. Les débouchés du bassin du Pacifique exigent la création d'un organisme capable de compiler l'information complexe concernant ces pays.

Pour réaliser des échanges avec la People's Republic of China et avec plusieurs pays associés à ASEAN, il faudra accepter les échanges directs, c'est-à-dire le troc, ce qui est au-dessus des possibilités des exportateurs individuels. Même les plus grosses entreprises doivent se restructurer avant de pouvoir accéder à ces nouveaux débouchés. Pour être logique, il faudra mettre les ressources en commun.

C'est cependant la petite et moyenne entreprise qui bénéficierait le plus d'un sogoshosha canadien parce qu'elle est financièrement et administrativement trop faible dans le domaine de la mise en marché sur le seul plan national. Il est clair qu'une mise en marché sur le plan international dépasse ses possibilités. En plus de faire face à l'incertitude des marchés, l'exportateur doit assurer le transport, le dédouanage de la marchandise, et nous passerons sous silence les caprices du marché international des devises.

La force du sogoshosha—ceci est important—est due à l'intégration de l'information concernant les débouchés et la possibilité de financement. Un sogoshosha canadien, nous dit Tsurumi, rendrait justement possible cette intégration. Jusqu'ici ces deux fonctions essentielles aux exportations restent très séparées.

Plusieurs observateurs dont je suis ont déjà dit qu'un capital d'au moins $200 millions sera nécessaire, de même qu'un personnel de 1000 employés dévoués du type généraliste, et de sept à dix ans de bon travail avant de développer une compagnie capable de produire un chiffre d'affaires de $3 milliards en dollars de 1980. Et ce serait une société naine comparativement au plus petit sogoshosha comme Nichimen, dont le chiffre d'affaires dépasse aujourd'hui 10 milliards de dollars, soit bien avant 1990. C'est pour ces raisons et bien d'autres encore, comme par exemple le type de personnes, stratèges de l'exportation, à qui le concept d'un sogoshosha pourrait sembler intéressant, que ces observateurs ont suggéré d'adopter la formule des sogoshosha japonais ou, peut-être même, coréens.

Tsurumi a fait remarquer à ces observateurs que le commerce extérieur des sogoshosha étrangers ne serait probablement jamais source d'inquiètudes. Les sogoshosha ne sont pas reconnus pour leur dévouement envers la petite et la moyenne entreprise. Tsurumi a de plus souligné que les difficultés probables de mise en œuvre, difficultés dues aux cultures foncièrement différentes qui caractérisent les pays, dresseraient un obstacle de taille. Enfin, il ne faut pas oublier qu'il serait extrêmement difficile au gouvernement canadien de fournir une aide quelconque, sous quelque forme que ce soit, légale ou financière, à une société de commerce essentiellement extérieur.

[*Text*]

Tsurumi, if you recall, recommended the Brazilian path—a creation of two Canadian mini-sogoshosha, general trading organizations, rather than the Korean path of development from specialized trading companies towards the generalized ones. The existence of not one but two companies could provide a competitive environment so needed for efficient organizations.

A critical element in the creation of a Canadian trading organization will be financial backing. Tsurumi advocates that special development funds be channelled both through commercial banks and, in the case of venture capital or long-term loans, through the Export Development Corporation.

As far as the structure of a company is concerned, Tsurumi believes that Canada could develop its sogoshosha on the basis of any of the three models presented in his book—whether the candidate company would build on the strength of resource exports or on the strength of manufactured imports or start as a marketing arm of large industrial groups.

"The Government of Canada and Sogoshosha Canada" is my next section. When the Governor General, in his speech from the Throne on April 14, 1980, announced the desire of the federal government to establish a national trading company, many commentators, such as Don McGillivray of Southam News, instinctively feared another white elephant Crown corporation. Their knee-jerk reaction has recently been given some empirical support by a recent book by Professor R. Mazzolini of Columbia University, a book titled *Government Controlled Enterprises* which provides evidence from a number of case studies of public enterprises that governments have performed rather badly in these critical areas of marketing and foreign operations.

If it is decided that the goal of diversifying our exports beyond the United States market is indeed imperative, the government would have to get involved in export efforts for all the reasons mentioned above. Nevertheless, "involved" does not automatically mean a government-owned and operated enterprise.

I do not want to go into the argument about a private or a public sogoshosha; it is perhaps preferable to go down the spectrum of ways and means by which this desired goal could be achieved with or without government ownership.

We put aside then the already mentioned option of a federal Crown corporation. The federal government can delegate the export role to interested provincial governments. At present I know of at least three provincial governments, Quebec, Ontario and Alberta, who are thinking about their own sogoshosha-like organizations.

In a yet weaker involvement, the central government can contract such a function to one or more private corporations. A slightly stronger variation of this option would be the granting of exclusive rights, as is currently done in telephony or in bus transportation. To avoid charges of patronage, one could grant such rights to the highest bidder in objective bidding contests.

[*Translation*]

Si vous vous souvenez, Tsurumi a recommandé l'adoption de la formule brésilienne—soit la création de deux mini-sogoshosha canadiens, ou organismes de commerce avec des compagnies de commerce spécialisé et passer ensuite à des compagnies de commerce général. L'existence de deux et non d'une seule compagnie offrirait le climat concurrentiel indispensable à des organismes efficaces.

Pour créer un organisme canadien de commerce il faudra s'assurer un appui financier. Pour ce faire, Tsurumi recommande que les fonds spéciaux d'expansion soient obtenus par l'entremise de banques commerciales, et, dans le cas de capital-créateur ou de prêts à long terme, par le biais de la Société pour l'expansion des exportations.

Pour ce qui est de l'organisation d'une compagnie, Tsurumi croit que le Canada pourrait créer son propre sogoshosha en se basant sur l'un des trois modèles décrits dans son livre—soit que la compagnie intéressée s'appuie sur la force de ses exportations de ressources ou sur celle d'importations de produits finis, soit qu'elle débute à titre d'agent vendeur pour de grands groupements industriels.

Ma prochaine intervention s'intitule «Le Gouvernement du Canada et les sogoshosha canadiens». Lorsque le gouverneur général, dans son discours du Trône du 14 avril 1980, a fait connaître le désir du gouvernement fédéral d'établir une société nationale de commerce, nombre de commentateurs, dont Don McGillivray de Southam News, ont immédiatement vu se dresser le spectre d'une autre société de la Couronne. Leur vive réaction a reçu dernièrement l'appui empirique d'un récent ouvrage écrit par le professeur R. Mazzolini de l'Université Columbia, intitulé *Government Controlled Enterprises* (sociétés d'État) où il démontre, à la lumière d'un certain nombre d'études de cas types, que les gouvernement ont plutôt mal réussi dans ces domaines névralgiques que sont la mise en marché et de commerce extérieur.

Si l'on décide qu'il est impérieux d'étendre nos exportations au-delà des États-Unis, il faudra que le gouvernement prenne une part active dans le domaine des exportations, et ce pour toutes les raisons ci-devant mentionnées. Toutefois, «prendre une part active» ne signifie pas nécessairement création d'une société d'État.

Je ne tiens pas à me lancer un argument quant a un sogoshosha privé par opposition à un sogoshosha public; il faut probablement mieux se pencher sur les moyens qui nous sont offerts pour réaliser ce but avec ou sans société d'État.

Mettons donc de côté l'idée d'une société de la Couronne dont nous avons déjà parlé. Je gouvernement fédéral peut déléguer le rôle d'exportateur aux gouvernements provinciaux intéressés. Je connais déjà trois gouvernements provinciaux, ceux du Québec, de l'Ontario et de l'Alberta, qui envisagent d'établir leurs propres organismes fondés sur le modèle des sogoshosha.

Prennant une part encore moins active, le gouvernement central peut très bien confier cette fonction à une ou plusieurs entreprises privées. Une variation quelque peu plus sérieuse de cette option serait que le gouvernement accorde certains droits exclusifs, comme il se fait couramment dans le domaine de la téléphonie ou celui du transport par autobus. Pour éviter les

[*Texte*]

• 1605

A more radical proposal would be to provide individual manufacturers interested in exports with vouchers and to let them find out their preferred traders. Such an option is, of course, untried and could be abused by schemes such as a black market in vouchers or "dummy" sogoshosha, and so on.

A much more free enterprise oriented option is to grant subsidies to the best exporters, selected with or without the exporters association as the intermediary.

If it is preferable to completely abstain and let the industry decide, then export support could be channeled through the exporters association, which would internally allocate it to worthy individual companies, while themselves being responsible for such functions as market intelligence, and perhaps even for brokerage for financing.

If only an absolute minimum of government interference in the market mechanism is desired, the function can still be achieved by relying on "self service": star exporters could be stimulated by such incentives as tax breaks, export excellence rewards, and the government officials could be provided to the companies for the negotiations whenever foreign governments become involved.

Now I am coming to conclusions and recommendations. Before I do that I would like to highlight once more the three important facts about this Japanese sogoshosha.

First, they are not government organizations; they are private companies publicly traded on the Tokyo Stock Exchange. The governement influence is exercised mainly through parachutage of early retiring senior government officials to executive positions in the company.

Secondly, sogoshosha are not only export companies; they are involved in imports and, above all, in domestic distribution. Last but not least, sogoshosha are very effective because they are acting as trading arms of huge industrial groups, like Mitsui, Mitsubishi, C. Itoh, Nissho-Imai, typically composed of some 30 to 40 large companies. In the Mitsui group, for instance, you have Toshiba and other companies which we traditionally consider as huge on their own alone.

The government oriented research of foreign markets, publicizing new indigenous products, participation in exhibitions, as well as information support for small businessmen, is fulfilled not by sogoshosha but by JETRO. Perhaps later in the question period I could answer some questions about JETRO.

From the original sogoshosha optique then, the creation of a Canadian governement-owned and operated company devoted

[*Traduction*]

risques de patronage, ces fonctions seraient accordées au plus offrant lors d'appel d'offres impartiaux.

Une approche plus radicale serait de fournir un certificat à chaque fabricant engagé dans le domaine des exportations, et de le laisser choisir ses propres commerçants. Cette approche n'a jamais, bien entendu, été mise à l'essai, et pourrait donner lieu à des manigances comme, par exemple, un marché noir des certificats, ou des sogoshosha factices, etc.

Une autre approche à vision plus libre, serait d'accorder des subventions aux meilleurs exportateurs, choisis avec ou sans le concours de l'association des exportateurs.

Il vaut mieux s'abstenir complètement et laisser l'industrie décider, et l'aide à l'exportation pourrait être ensuite acheminée par le biais de l'association des exportateurs, qui pourrait l'attribuer à chacune de ses compagnies qui en serait digne, tout en demeurant elle-même responsable de fonctions telles que les mouvements du marché, et peut-être même du courtage en vue du financement.

Si l'on souhaite que le gouvernement intervienne le moins possible dans le processus du marché, il va falloir compter sur une certaine autonomie. Les exportateurs de marque pourraient être motivés par des stimulants tels des allègements fiscaux, prix d'excellence, et le gouvernement pourrait même fournir aux compagnies l'aide de ses représentants lorsqu'il s'agirait de négocier avec des gouvernements étrangers.

Avant de terminer et de vous faire part de mes recommandations, je voudrais encore une fois faire ressortir les trois points saillants de ce sogoshosha japonais.

D'abord il ne s'agit pas ici d'organisme gouvernemental. Les sogoshosha sont des entreprises privées dont les valeurs sont cotées à la Bourse de Tokyo. Le gouvernement exerce son influence principalement en parachutant, dans des postes de direction au sein des compagnies, des hauts fonctionnaires mis prématurément à la retraite.

En deuxième lieu, les sogoshosha ne sont pas seulement des sociétés d'exportation; elles sont engagées dans le domaine des importations et, par-dessus tout, dans la distribution sur le marché intérieur. Enfin, le point le plus important, les sogoshosha sont très efficaces parce qu'ils agissent à titre d'agents de commerce pour d'énormes industries, telles que Mitsui, Mitsubishi, C. Itoh et Nissho-Imai qui sont composées individuellement de 30 à 40 compagnies importantes. Le groupe Mitsui, par exemple, se compose de Toshiba et d'autres grosses compagnies depuis longtemps reconnues comme telles.

La recherche de débouchés étrangers, orientée vers le gouvernement, et se traduisant par la publicité faite autour des nouveaux produits indigènes, la participation aux foires commerciales, de même que la création d'une banque d'informations destinée aux petites entreprises, est réalisée par JETRO et non pas par les sogoshosha. Je répondrai plus tard aux questions concernant JETRO au cours de la période des débats.

Considérée dans l'optique d'un sogoshosha authentique, la création d'une société d'état canadienne, vouée uniquement à

[*Text*]

exclusively to exports, and unconnected to any large group of companies, does not look to be a viable proposition.

You are thus faced with a difficult conundrum. On one side there exists a rather poor prospect of success of NTC, a national trading corporation. Also, there exists the pronounced negative attitude of the Canadian Exporters Association, disinterest of both foreign and domestic multinationals, and even of some Canadian high technology companies. On the other side of the ledger there are imperatives to possess new tools for the emerging new trading order on the world markets.

After considerable balancing of these numerous contradictory factors, it does not seem unreasonable, and note that I am very weak about holding this view, that the federal government might designate, and then strengthen, two private Canadian export trading houses and develop them into Canadian mini-sogoshosha. The government's voice in steering the companies could be achieved by nominating one or more of the members of the board of directors. The successful candidate companies should already possess, above all, some territorial knowledge of the foreign markets and be also, preferably, involved in domestic distribution. A tie-in with an industrial group would be a significant asset. I have no description on the mechanism of selection of such companies. They would have to be determined after an extensive consultation with the exporters community.

• 1610

Above all, these mini-sogoshosha should focus on helping small and medium enterprises to reach the world. Later perhaps even larger companies could be attracted. This would require legislation similar to the U.S. Small Business Assistance Act and modification of the competition law to permit quasi-monopolistic operations outside of the country and so on.

To improve government's window on the foreign trade as a whole, the new Export Development Board might be encouraged to get involved in export trading in some special cases.

In conclusion, in my view, the role of government in strengthening and diversifying our export capability should be rather indirect, but imaginative. The government could help, first of all, by clear formulation of export policies; secondly, by strengthening the trade commissioners' offices. Thirdly, by mobilizing the whole package of supportive export measures, such as amending tax law, allowing U.S. risk, improving EDC financing, allowing subsidized credit by commercial banks, providing funds for exploratory work in the markets, helping the Canadian Shippers Council to negotiate the conferences, providing political reassessment and perhaps most importantly, strengthening our two companies which I have called Hudsui and Hudsubishi to act as strong traders in the Pacific community; this would be preferably in co-operation rather than in confrontation with the whole exporting community.

[*Translation*]

l'exportation et sans lieu aucun avec un groupe important de sociétés, paraît ne pas être réalisable.

Nous nous trouvons donc maintenant devant une énigme. D'un côté nous percevons les maigres chances de réussite d'une société nationale de commerce, ainsi que l'attitude franchement négative de l'Association des exportateurs canadiens, l'indifférence des multinationales tant à l'étranger qu'au pays, et même des compagnies canadiennes à techniques de pointe. De l'autre côté nous percevons l'impérieux besoin de posséder les moyens nouveaux afin de pouvoir faire face aux nouvelles méthodes de commerce avec les marchés étrangers.

Après avoir longuement pondéré tous ces facteurs contradictoires, il ne me semble pas exagéré de penser, remarquez bien que je n'y crois pas trop fermement, que le gouvernement canadien pourrait désigner et appuyer deux sociétés de commerce privées pour les transformer en mini-sogoshosha canadiens. En nommant un ou plusieurs membres du conseil d'administration, le gouvernement pourrait faire entendre sa voix au sein de l'administration de ces compagnies. Les sociétés élues devraient, avant tout, avoir une certaine connaissance des pays étrangers visés, et également être engagées dans la distribution au niveau national. Un lien quelconque avec un groupe industriel serait également un atout important. Je n'ai aucune idée du mode de sélection qui serait adopté quant à ces sociétés. Il faudrait l'établir après en avoir longuement discuté avec le monde de l'exportation.

Avant tout, ces mini-sogoshosha devraient concentrer leurs efforts afin d'aider les petites et les moyennes entreprises à se faire connaître dans le monde. Plus tard, peut-être, on pourrait même y attirer les entreprises plus importantes. Ceci ferait appel à une loi semblable à la loi américaine visant à aider la petite entreprise et désignée «*U.S. Small Business Assistance Act*», ainsi qu'à un amendement de la Loi sur la concurrence afin de permettre des opérations assimilables à des monopoles, à l'extérieur du pays, etc.

Pour étendre le champ de vision du gouvernement sur le marché extérieur dans son ensemble, il conviendrait d'encourager la nouvelle Société pour l'expansion des exportations à s'engager dans le commerce des exportations dans certains cas particuliers.

Enfin, je suis d'avis que le gouvernement devrait jouer un rôle indirect tout en étant innovateur dans son effort pour appuyer et diversifier notre potentiel dans le domaine de l'exportation. Cet appui, le gouvernement pourrait le manifester, premièrement en formulant des politiques d'exportation très claires, deuxièmement en donnant plus d'autorité aux délégués commerciaux, troisièmement, en mobilisant l'ensemble des mesures d'appui à l'exportation, en modifiant la Loi sur les impôts par exemple, en acceptant des capitaux de spéculation américains, en améliorant le financement de la SEE, en fournissant les fonds nécessaires à l'étude des marchés, et en aidant les expéditeurs canadiens. La mise en œuvre d'un conseil pour diriger les conférences et apporter une nouvelle évaluation politique et, ce qui est plus important encore, pour encourager nos deux sociétés que j'ai appelées Hudsui et

[*Texte*]

The Chairman: Thank you very much for that very detailed and thought-out presentation.

I just have to take a call. Mr. Vice-Chairman could you chair the questions while I take this call.

The Vice-Chairman: Are there any questions of the witness? Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: This does not relate very much to it, but could you explain a little about the Institute for Research on Public Policy in Montreal? Is that a government division?

Mr. Zeman: The institute is an independent policy research organization which has the endowment fund to which the federal government and eight out of ten provincial governments contribute; according to the last count about 60 large corporations in Canada are contributors. We have a yearly budget of about $2.2 million; three quarters of that budget would be the interest of the invested endowment fund and some 25 per cent of it would be obtained from various contracts with the government, communities or corporations. We have offices in Halifax, Montreal, Ottawa, Toronto and Calgary. Third president of the Institute is Mr. Gordon Robertson. He has a staff of 30 and at any given time, we have another 30 professionals on contract to us, mostly academics, who are attached to the institute for short periods of time and work on publications for us. This year we are producing about 55 different publications, Sogoshosha being one of them, Men with the Yen another one, but we have 53 others. We have several programs; one program deals with the government regulations; another one deals with regional employment issues; the third one deals with cultural diversity; the fourth one is the program I am responsible for. It deals with technology in society. In my program we will be looking into the impact of computer communication technology on Canada, the impact of biotechnology on Canada, and the impact of the largest technology transfer of the twentieth century: the transfer of technology from the West to Japan, and its implications to us.

• 1615

We have one small program in Calgary which just starts, that is the program on natural resources, and Rowland Harrison is the director of that program.

Mr. Cardiff: Which two provinces are not contributing?

Mr. Zeman: It is Quebec, under the present administration, and British Columbia.

Mr. Cardiff: I see. On page 11 you state:

> At present, at least three provincial governments—Quebec, Ontario and Alberta—are known to be thinking about their own sogoshosha-like organizations.

Have you studied what they have been doing to the present time? Are they talking about Crown corporations?

[*Traduction*]

Judsubishi, à agir en commerçants puissants dans la région du Pacifique; tout cela devrait s'accomplir en collaboration plutôt qu'en confrontation avec le monde de l'exportation.

Le président: Merci de votre intervention si bien présentée et si précise.

Comme je dois répondre à un appel, je prierais le vice-président de bien vouloir pendant mon absence présider à la période des débats.

Le vice-président: Les témoins ont-ils des questions à poser? Oui, M. Cardiff.

M. Cardiff: Je m'éloigne peut-être du sujet, mais j'aimerais savoir si l'Institut des recherches politiques à Montréal est un organisme gouvernemental?

M. Zeman: L'Institut est un organisme de recherches politiques indépendant qui dispose d'un fonds de dotation auquel contribuent le gouvernement fédéral et huit provinces; d'après nos derniers calculs, environ 60 corporations canadiennes importantes y contribuent également. Nous gérons un budget annuel de 2.2 millions de dollars environ; les trois quarts de cette somme proviennent de l'intérêt sur les fonds investis, et le reste nous vient de divers contrats passés avec le gouvernement, ainsi qu'avec des organismes ou des sociétés privés. Nous avons des bureaux à Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto et Calgary. M. Gordon Robertson est le troisième président de l'Institut. Il dirige une équipe de trente personnes et il peut, en n'importe quel temps, compter sur les services d'une trentaine d'autres experts, en grande partie des professeurs attachés à l'Institut pour de courtes périodes à la fois et qui travaillent pour nous à la publication d'ouvrages. Cette année nous publierons quelque 55 documents différents, dont «Sogoshosha» et «Men with the Yen», et nous en avons 53 autres. Nous avons plusieurs projets, l'un d'eux portant sur les règlements gouvernementaux, un autre traitant des questions de chômage régional, un troisième des diversités culturelles et un quatrième, dont je suis le responsable, portant sur la technologie dans le monde. Dans ce projet, je me propose d'examiner l'impact des techniques de communication informatisée au Canada, l'impact des biotechniques, ainsi que l'impact du transfert le plus important du siècle, celui du transfert des techniques de l'ouest au Japon et ses effets sur notre pays.

Nous avons un projet d'ordre mineur qui en est à ses débuts à Calgary, et qui porte sur les ressources naturelles. M. Rowland Harrison en est le responsable.

M. Cardiff: Quelles sont les deux provinces qui ne contribuent pas au fond de dotation?

M. Zeman: Ce sont le Québec, sous le présent régime, et la Colombie-Britannique.

M. Cardiff: A la page 11 vous déclariez:

> Actuellement, nous savons qu'au moins trois gouvernements provinciaux—soit du Québec, de l'Ontario et de l'Alberta—envisagent d'établir leurs propres organismes fondés sur le modèle des sogoshosha.

Savez-vous ce qu'ils ont fait jusqu'à présent? Parlent-ils de sociétés de la Couronne?

[*Text*]

Mr. Zeman: It depends; I know who the people involved are. I had an informal chat with them and they were interested in our stuff, but obviously I do not know very much about that.

Mr. Cardiff: They are not at the position of structuring an organization, or how it would be structured, financed or . . .

Mr. Zeman: I think they are actively thinking about it, but unfortunately I cannot—All I can say is that I can give you the names of the people. My last discussion on this topic would be about the time when we released the book, so it might be dated; maybe it would be more appropriate to talk to them directly.

Mr. Cardiff: Maybe you have said it in your writings here, but you do not really see a Crown corporation trading company as enhancing our exports?

Mr. Zeman: Well obviously it is not up to me to say so, but it is known that out of 600 Crown corporations only one was closed down and if this one would be a failure, I am afraid it would be very difficult to close it down. That would be one of several arguments against a federal Crown corporation, but of course I am not a party to all the inputs you have. I would think a similar function could be fulfilled by a carefully selected and designated private company.

Mr. Cardiff: That is now in existence.

Mr. Zeman: Where already you have the types of people which you need for this type of organization, sort of wheelers and dealers whose remuneration would be double of our remunerations. It would be extremely difficult to set it up I think, in my humble view, in the Crown corporation setting, but I may be wrong.

Mr. Cardiff: Well this is something we are very unclear on as well. You are not alone in those areas. Whether it would be Crown corporation or whether it would be a trading corporation at all—we have not made any conclusions in that area. I guess I would favour a private or public company with membership in it if I had to make a decision today, but is there an easy way of doing that? Can we do that through something that we already have in this country?

• 1620

Mr. Zeman: We have perhaps 500 traders. I do not know; you might have a better figure and I would think they all suffer from the following trouble; they are too small, too specialized, and they do not have that linkage with financing. They usually do possess a good market intelligence, although even that I would have to be very cautious about—they have reasonably good market intelligence, but they do not have the necessary linkages which such a Japanese type sogoshosha really is flourishing on.

Mr. Cardiff: I do not recall having a manufacturer appear before us who was supportive of our trading houses, if we are thinking of the same type of thing, of a trading house. We have companies that are trading on the international markets.

[*Translation*]

M. Zeman: Cela dépend; je connais les personnes intéressées. Je me suis entretenu avec elles de manière non officielle, et je sais qu'elles sont intéressées à notre projet, mais évidemment je ne suis pas très au courant de ce projet.

M. Cardiff: Elles n'en sont pas rendues au point de mettre un organisme sur pied, sinon elles l'auraient déjà structuré, financé ou . . .

M. Zeman: Je crois qu'elles sont à considérer le projet sérieusement, mais malheureusement je ne peux—tout ce que je peux faire est de vous donner le nom de ces personnes. Comme ma dernière conversation à ce sujet remonte approximativement à la date de parution du livre, et elle n'est probablement plus pertinente; il vaudrait peut-être mieux communiquer directement avec ces personnes.

M. Cardiff: Peut-être l'avez-vous déjà dit ici dans vos écrits, mais vous ne voyez pas trop bien comment une société de commerce de la Couronne pourrait relever nos exportations?

M. Zeman: Il est évident que ce n'est pas à moi de le dire, mais l'on sait que sur 600 sociétés d'état, une seule a fermé ses portes, et si cette dernière devait échouer, j'ai bien peur qu'il serait bien difficile de l'éliminer. Ce serait là un de plusieurs arguments contre la création d'une société fédérale de la Couronne, mais bien entendu je n'ai pas comme vous accès à toutes les informations. Je croirais qu'une société privée, désignée suite à un choix judicieux, serait en mesure d'accomplir la tâche.

M. Cardiff: Cette société existe déjà?

M. Zeman: Où il y a déjà en place le genre de personnes qu'il faut, du type combinard, dont les salaires sont le double des nôtres. Je crois qu'il serait difficile de l'intégrer dans le contexte d'une société de la Couronne, mais je peux me tromper.

M. Cardiff: La chose n'est pas trop claire pour nous non plus. Vous n'êtes pas le seul à entretenir cette opinion. Nous n'avons pas encore établi s'il doit s'agir d'une société de la Couronne ou d'une société de commerce. Si je devais prendre une décision aujourd'hui, je pense que j'opterais pour une société publique ou privée à laquelle nous serions associés. Existe-t-il une manière facile de réaliser cela? Pouvons-nous y parvenir par le biais d'organismes déjà en place au pays?

M. Zeman: Nous avons peut-être quelque 500 commerçants. Je ne sais plus trop, peut-être avez-vous des chiffres plus exacts. Je crois qu'ils sont tous affligés des mêmes maux, ils n'ont pas d'envergure, ils sont trop spécialisés et ils n'ont pas le rapport indispensable avec le monde de la finance. Ils ont habituellement une bonne connaissance du marché, je devrais plutôt dire une assez bonne connaissance du marché, mais ils ne jouissent pas des relations nécessaires comme celles qui rendent les sogoshosha japonais si florissants.

M. Cardiff: Je ne me souviens pas avoir vu se présenter devant nous un fabricant et manifester son appui envers nos maisons de commerce; si nous avons la même conception d'une maison de commerce. Nous avons des sociétés qui font des

[*Texte*]

We do not really call them trading houses, but in essence they are.

Mr. Zeman: Do you mean people like Alcan trading and Inco.

Mr. Cardiff: Something like that. I am thinking of the trading houses that are not in the manufacturing areas at all. They are strictly traders but we have not found great support for those.

Mr. Zeman: I would be very surprised if you would find support for this idea because obviously they do sell on the world markets or they are bought from—I do not know which of the two expressions is more correct, in this case. But I think if you would want to help someone, it would have to be the small and medium size enterprise, and I do not know how much support you have found among those companies. I imagine that some would be for it if it means that they would be doing better, and some might be apprehensive because it might just mean foreign bidding into uncharted waters.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Mr. Zeman, what is your background?

Mr. Zeman: I am an engineer economist and I have taught at the University of Montreal. I have said at the very beginning that I have no special background in trading and my expertise in this area is only because I was connected with the book, which I had conceived, the book on sogoshosha.

Mr. Thomson: Did you conceive that?

Mr. Zeman: That is right, yes.

Mr. Thomson: Did you help to write that book?

Mr. Zeman: I have conceived the book, created the general framework, found the author, who was not available in Canada and together with Tsurumi developed it as one of about 20 other books following my program.

Mr. Cardiff: I see.

Mr. Thomson: I am having difficulty grasping what you are trying to tell us here. You tell us all about the sogoshosha and then in your conclusions—I am not sure what you are telling me. Are you telling us here that we should select two private Canadian companies and turn them into Canadian mini-sogoshosha? Is that the conclusion?

Mr. Zeman: That is my conclusion.

Mr. Thomson: You must have some private companies in mind, then, that you think might qualify.

Mr. Zeman: Quite frankly, I had thought about it but I would rather keep it for myself. It was originally thought of that these large groups could be one departing point and there the names of Argus and Power Corporation came up as a possible . . .

Mr. Thomson: What makes you think they could do the job? What particular attributes do they have, apart from financial clout?

[*Traduction*]

affaires sur les marchés internationaux; nous ne les appellons pas maisons de commerce, mais c'est bien ce qu'elles sont essentiellement.

M. Zeman: Parlez-vous de sociétés telles qu'Alcan Trading et Inco?

M. Cardiff: Quelque chose du genre. Je pense à des maisons de commerce qui n'œuvrent pas du tout dans le domaine de la fabrication. Elles ne s'occupent que de commerce, cependant nous n'avons pas reçu beaucoup d'encouragement dans ce sens.

M. Zeman: Je serais bien surpris si vous aviez été encouragé dans cette voie, parce qu'il est évident que ces maisons vendent et achètent sur les marchés mondiaux; je ne sais pas trop quel est le terme approprié dans ce cas. Mais je crois que si vous voulez aider quelqu'un, ce devrait être la petite et la moyenne entreprise, et je ne sais pas jusqu'à quel point ces entreprises vous appuient. J'imagine que quelques-unes seraient en faveur de la chose parce qu'elles en tireraient profit tandis que d'autres auraient plus d'appréhension, craignant se lancer à corps perdu dans l'inconnu.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

M. le président: M. Thomson.

M. Thomson: M. Zeman, quels sont vos antécédents?

M. Zeman: Je suis ingénieur-économiste et j'ai enseigné à l'Université de Montréal. Au tout début j'ai dit que je n'avais nulles connaissances spéciales dans le commerce, et mon expérience dans ce domaine me vient du livre qui est de mon cru, le livre sur les sogoshosha.

M. Thomson: Vous avez conçu l'idée de ce livre?

M. Zeman: C'est bien çà.

M. Thomson: Avez vous collaboré à la rédaction de ce livre?

M. Zeman: J'ai conçu l'idée du livre et j'en ai défini la charpente générale, j'ai déniché l'auteur qui ne se trouvait pas au Canada et, de concert avec Tsurumi, j'en ai fait un parmi les quelque 20 autres livres reliés à mon projet.

M. Cardiff: Je vois.

M. Thomson: J'ai peine à comprendre ce que vous essayez de nous dire. Vous nous dites tout des sogoshosha et ensuite vos conclusions me laissent dans le vague. Nous dites-vous que nous devrions choisir deux sociétés canadiennes privées pour les transformer en mini-sogoshosha? Est-ce là votre conclusion?

M. Zeman: C'est bien çà.

M. Thomson: Vous devez alors avoir à l'esprit certaines compagnies privées qui seraient à votre avis aptes à remplir ces fonctions.

M. Zeman: A vrai dire, j'y ai pensé, mais je crois qu'il vaut mieux que je garde le silence. On avait pensé tout d'abord que ces groupes importants pourraient être un point de départ et les noms d'Argus et de Power Corporation ont été mentionnés comme . . .

M. Thomson: Qu'est-ce qui vous fait croire qu'elles pourraient faire l'affaire? Quelles qualités spéciales ont-elles, à part leur poigne dans le monde de finances?

[*Text*]

• 1625

Mr. Zeman: Size.

Mr. Thomson: Financial size.

Mr. Zeman: Big funds, yes.

Mr. Thomson: Neither of them are traders.

Mr. Zeman: No. They do not have any trading bank.

Mr. Thomson: They do not do anything else. Really, they are holding companies, are they not?

Mr. Zeman: That is right.

Mr. Thomson: So, what did they have that could improve Canada's trade performance, apart from financial muscle?

Mr. Zeman: One of the possible ways on which you can build is either the export of the resources, import of the manufacturing, or really alarge conglomerate so that you have the size. I think that it is size above all. You really think big.

Mr. Thomson: You just think bigness in themselves is the only essential attractive feature that they have going for them, right?

Mr. Zeman: They are exposed to the kind of programs which a global trader would have to be exposed to. This thing about large sums of money and big decisions . . .

Mr. Thomson: Why do you suppose they have not done it?

Mr. Zeman: I would not know.

Mr. Thomson: Could you guess?

Mr. Zeman: Well, I guess they have been in a relatively protected situation as most of our markets were in the United States. I am talking here about moving into Pacific Basin.

Mr. Thomson: But if there were an attractive rate of return, surely companies like Argus or Power Corporations or some corporation, would have done it would they not?

Mr. Zeman: I do not know their present plans. Maybe they are thinking of it.

Mr. Thomson: I guess what I am trying to get at is do you think these companies should be profit oriented? If they were to become the mini sogoshosha that you speak of, do you think they should make money?

Mr. Zeman: I think so, yes. Because that would give them the discipline to seek the best possible deals. They could also act in the public interest but I do not really know the exact mechanism to marry these two.

Mr. Thomson: You mentioned bartering in here at some point. Do you have any evidence that you could provide the committee on successful barter arrangements? Have you seen any? Have you any concrete evidence to support the argument that bartering is taking place in world trade today on a successful basis and that it can be demonstrated to be economically beneficial to the bartering parties involved.

[*Translation*]

M. Zeman: L'envergure.

M. Thomson: La poigne financière.

M. Zeman: Des fonds énormes, oui.

M. Thomson: Ni l'une ni l'autre ne sont engagées dans le commerce.

M. Zeman: Non, elles ne possèdent pas de banque commerciale.

M. Thomson: Elles ne font rien d'autre. En réalité elles sont des sociétés de gestion, n'est-ce pas?

M. Zeman: Exactement.

M. Thomson: Alors comment donc pourraient-elles améliorer les échanges commerciaux du Canada, sinon par cette poigne financière?

M. Zeman: L'un des moyens sur lesquels ériger une telle structure réside dans l'exportation des ressources, l'importation des produits bruts, sinon un énorme consortium qui aurait de l'envergure. A mon avis c'est surtout l'envergure qui compte. Il faut avoir de la vision.

M. Thomson: Vous croyez que l'envergure pour l'amour de l'envergure est le seul attrait qu'elles possèdent, n'est-ce pas?

M. Zeman: Elles sont exposées au genre de programmes qu'un commerçant au niveau mondial devrait envisager. La question d'énormes sommes d'argent et de décisions critiques . . .

M. Thomson: Pourquoi croyez-vous qu'elles ne l'ont pas fait?

M. Zeman: Je ne saurais dire.

M. Thomson: Avez-vous une idée?

M. Zeman: Je suppose qu'elles ont été relativement protégées étant donné que la plus grande partie de nos échanges se font avec les États-Unis. Je pense ici au basin du Pacifique.

M. Thomson: Mais si la chose était rentable, ne croyez-vous pas que des compagnies telles qu'Argus ou Power Corporation l'auraient fait?

M. Zeman: Je ne suis pas au courant de leurs projets. Peut-être y pensent-elles.

M. Thomson: En fait, ce que j'aimerais savoir, c'est si vous croyez que ces compagnies devraient réaliser des profits? Si elles sont destinées à devenir les mini-sogoshosha dont vous parlez, pensez-vous qu'elles devraient faire de l'argent?

M. Zeman: Oui, je le crois. Parce qu'elles auraient alors toutes les raisons au monde pour s'efforcer de conclure les meilleurs marchés possibles. Elles pourraient avoir également l'intérêt public à cœur, mais je ne sais trop comment elles pourraient allier ces deux opposés.

M. Thomson: Vous avez parlé quelque part ici de troc. Pouvez-vous nous citer des exemples de modalités de troc avantageuses? En connaissez-vous? Pouvez-vous nous prouver que ce genre d'opérations s'effectuent, de nos jours, sur le marché mondial et de manière avantageuse pour les parties intéressées.

[*Texte*]

Mr. Zeman: I think, especially in the trade with China this comes up again and again and a number of people have mentioned that.

Mr. Thomson: What do you think we can buy from China?

Mr. Zeman: Textiles, radios, copiers. Cannon has just set up a plant in China which would be manufacturing Cannon copiers. A number of products.

Mr. Thomson: Do you think those products are competitive in the world marketplace today?

Mr. Zeman: Perhaps not now but maybe five years down the road, yes.

Mr. Thomson: If we were to take these products where would we sell them?

Mr. Zeman: In the market in Canada.

Mr. Thomson: In Canada?

Mr. Zeman: In a third country.

Mr. Thomson: I have never been able to understand, if you have a competitive product, why you cannot sell it to somebody directly; why you have to go through somebody else to sell your product for you by means of barter.

Mr. Zeman: Because they have foreign exchange control. It is a different social system as you know. They insist in very many cases—and it is not only China. There are also some other countries that would like to see the barter. I think barter is quite significant.

• 1630

Mr. Thomson: Can you give me any concrete examples of deals that you have seen?

Mr. Zeman: Well, I think the most preposterous was the one that is listed here somewhere in the first pages of Tsurumis book.

Mr. Thomson: Do you have any accumulation of evidence to support the fact that bartering is taking place in the world trade market? Who is involved and what products do they trade?

Mr. Zeman: It is especially Third World countries who have trouble to generate foreign exchange. If you want to sell there, they would want you to buy something for which you may not have a direct need, but perhaps you can find someone else who has that need. It is the Third World countries, and I think it will appear again and again in the Pacific Basin or Pacific Asia.

Mr. Thomson: I would like to suggest to you, if I may, that the only reason these Third World countries want barter—sure they want barter because they cannot find a market for their product; either their product is not competitive or the people they are trying to sell their product to do not have the money to pay them. What you are suggesting to me is that Canada should buy, give the Chinese foreign exchange, then turn around and try to sell it to somebody and get foreign exchange from some other country. Well, I have never been able to understand, if Canada can do that, why cannot the Chinese do

[*Traduction*]

M. Zeman: Je crois que ce genre de troc se fait régulièrement surtout avec la Chine. Un grand nombre de personnes en parlent.

M. Thomson: Qu'est-ce que vous pensez que nous pourrions acheter de la Chine?

M. Zeman: Des textiles, radios, copieuses. Cannon vient tout juste d'installer une usine en Chine, où elle pourrait fabriquer des copieuses et un grand nombre d'autres produits.

M. Thomson: Croyez-vous que ces produits sont concurrentiels sur le marché mondial actuel?

M. Zeman: Peut-être pas tout de suite, mais dans quelque 5 ans.

M. Thomson: Et si nous achetions ces produits, où pourrions-nous les revendre?

M. Zeman: Sur le marché canadien.

M. Thomson: Au Canada?

M. Zeman: A un tiers pays.

M. Thomson: Je n'ai jamais pu comprendre pourquoi, lorsqu'on a un produit concurrentiel, il est impossible de le vendre à quelqu'un directement, sans recourir au troc en passant par un intermédiaire.

M. Zeman: Parce qu'ils ont en main des devises étrangères. Dans bien des cas, ils insistent sur cette pratique. Comme vous le savez il s'agit d'un système social bien différent, et il ne s'agit pas uniquement de la Chine, il y a d'autres pays qui seraient intéressés au troc. Je pense que le troc est très important.

M. Thomson: Pouvez-vous me citer des exemples concrets de marchés ainsi conclus à votre connaissance?

M. Zeman: A mon avis, le plus absurde est celui dont il est question, ici, quelque part aux premières pages du livre de Tsurumi.

M. Thomson: Avez-vous des preuves à l'appui du fait qu'il y a du troc sur les marchés mondiaux? Qui est en cause, et quels sont les produits troqués?

M. Zeman: Il s'agit essentiellement des pays du Tiers monde qui éprouvent des difficultés à obtenir des devises étrangères. Si vous voulez y conclure des marchés, ils seraient enclins à acheter des produits qui vous seraient d'une utilité immédiate, mais pour lesquels vous seriez susceptible de trouver un acheteur intéressé. Ce sont les pays du Tiers monde, et je suis d'avis que des transactions du genre vont se répéter dans le bassin du Pacifique ou dans les pays d'Asie baignés par le Pacifique.

M. Thomson: J'aimerais vous faire remarquer, si vous me le permettez, que la seule raison qui incite ces pays du Tiers monde à recourir au troc, ils optent évidemment pour cette solution parce qu'ils ne peuvent trouver de débouché pour leur produit, soit que leur produit n'est pas concurrentiel, soit que les acquéreurs visés n'ont pas l'argent voulu pour les payer. En deux mots, vous me dites que le Canada devrait acheter, payer les Chinois en devises étrangères, puis faire volte-face et essayer de vendre à quelqu'un et obtenir des devises étrangères d'un autre pays. Je n'ai jamais compris pourquoi, si le Canada

[*Text*]

that themselves. Nobody has ever been able to explain to me why bartering is . . .

Mr. Zeman: Well, it is a fact of life.

Mr. Thomson: . . . Unless there is a political aspect to the trade.

Mr. Zeman: Obviously, if I think of global economy, I do see two circuits. On one you have the first-rate products, obviously it is in the industrialized world where you pay for a good product with cash. That is what we have been used to, but there is a whole market for the Third World countries who do not have the same quality, but nevertheless, want to trade and in that new market, a trader could make quite a lot of money.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Next questionner. Mr. Roy.

M. Roy: Monsieur Zeman, dans le domaine des activités des autres ministères à vocation économique, est-ce que vous avez déjà fait l'étude de la situation qui existe au sein du ministère et de l'Industrie du Commerce concernant les activités de la CCC et de la CDC?

M. Zeman: Naturellement, j'ai eu des rencontres; nous avons eu une brève interlocution avec le groupe de monsieur Halliday; nous avons discuté de ce concept avec, par exemple, M. Sutherland et les autres fonctionnaires du ministère, mais ces contacts ne sont pas nombreux parce qu'on a seulement essayé de donner les renseignements.

A l'époque où nous avons commencé, aucun livre n'avait été fait dans la langue anglaise ou française. Le seul livre qui était sur le marché était en japonnais. On a pensé que peut-être nous devrions traduire ce livre. C'est à cette époque que nous avons discuté avec les gens de l'Industrie et Commerce pour savoir si cela serait intéressant pour eux d'avoir un livre comme cela.

• 1635

M. Roy: Vous mentionnez qu'une des raisons qui limitent le commerce des petites et moyennes entreprises canadiennes sur le marché extérieur, c'est parce qu'elles sont trop petites et peu spécialisées?

M. Zeman: C'est une des raisons, oui. Ce serait très difficile pour elles d'avoir une division de marketing pour étudier le marché, c'est trop coûteux. Un billet d'avion pour Tokyo ou Séoul, c'est déjà coûteux.

M. Roy: Quel est le seuil de rentabilité, au niveau d'un organisme que l'on appelle petite et moyenne entreprise, au niveau du chiffre d'affaires, qui pourrait justifier d'aller sur le marché d'exportation? Qu'est-ce qu'on entend par petites et moyennes entreprises?

M. Zeman: Je pense franchement qu'on ne peut pas répondre à cette question au niveau général, parce qu'il serait nécessaire, probablement de parler aussi de la nature des produits que la compagnie fabrique. Il me semble qu'au niveau général, il serait difficile à répondre à cette question.

[*Translation*]

peut faire ça, les Chinois eux-mêmes ne le peuvent pas. Personne n'a jamais pu m'expliquer pourquoi le troc est . . .

M. Zeman: Eh bien, c'est là la réalité.

M. Thomson: . . . à moins que les transactions aient une connotation politique.

M. Zeman: Il va de soi que je pense en termes d'économie globale. J'y vois deux circuits. Vous avez, d'une part, les produits de qualité supérieure qui viennent, de toute évidence, des pays industrialisés et pour lesquels vous payez en espèces sonnantes. C'est ce à quoi nous avons été habitués, mais il y a tout un marché pour le Tiers monde, où la qualité n'est pas la même, qui intéresse ses pays membres. Il s'agit là d'un nouveau marché dont le commerçant pourrait tirer des profits appréciables.

M. Thomson: Je vous remercie.

Le président: L'interlocuteur suivant. M. Roy.

Mr. Roy: Mr. Zeman, within the sphere of the activities of the other departments with an economic role, have you already examined the existing situation within the Department of Industry, Trade and Commerce regarding the activities of the CCC and the CDC?

Mr. Zeman: Naturally, I have had meetings; we have had a short discussion with Mr. Halliday's group; we have discussed this concept with Mr. Sutherland and the other departmental officials, for example, but these contacts are not extensive because we've just been trying to supply information.

At the time we began, there was no book in either English or French. The only book on the market was in Japanese. It was felt we ought, perhaps, to have this book translated. It was at that time that we discussed with the Industry, Trade and Commerce people whether it would be a good thing for them to have a book like that.

Mr. Roy: You mention that one of the factors limiting small and medium-sized Canadian businesses on the foreign trade market is that they are too small and not very specialized?

Mr. Zeman: That's one of the factors, yes. It would be very difficult for them to have a marketing division to study the market. It's too expensive. Just a plane ticket to Tokyo or Seoul is expensive.

Mr. Roy: What is the break-even point for an organization labelled as a small or medium-sized business, in terms of turnover, which would justify entering the export market? That is meant by small and medium-sized businesses?

Mr. Zeman: Frankly, I don't think it's possible to answer that question in a general way, because it would probably be necessary to talk about the type of products the company manufactures as well. It seems to me that it would be difficult to give a general answer to that question.

[*Texte*]

M. Roy: Le Canada ne peut pas être compétitif avec tous les produits et avec tous les pays. D'après les études que vous avez faites et les recherches que vous avez faites, est-ce que vous pouvez spécifier quelles seraient les possibilités de certains produits? Pouvez-vous identifier des produits que nous pourrions, ici au Canada, par nos ressources naturelles, par notre savoir, par notre haute technologie, développer? Vous avez fait allusion peut-être à deux compagnies, mais vous avez été plutôt silencieux sur les secteurs de l'industrie qu'on pourrait commencer à développer au moyen d'un organisme de commerce?

M. Zeman: Naturellement, il y en a beaucoup, parmi nous, qui essaient de déterminer quels sont les secteurs les plus avantageux pour le Canada, mais il me semble que c'est maintenant au ministre Gray ou peut-être au ministre Olson de vous répondre plus exactement parce que, si je ne me trompe, on semble déjà désigner un certain secteur où nous avons une compétitivité internationale assez grande. Ce sont les secteurs comme l'aérospatiale, les télécommunications et, naturellement, d'autres secteurs.

Mais ces secteurs sont bien connus. On entend dire de temps en temps que quelques priorités sont désignées, mais il me semble que c'est . . .

M. Roy: Il existe plusieurs types de sociétés de la Couronne. Est-ce que vous êtes familier avec les sociétés de la Couronne qui ont développé l'aéronautique? Sous la classification C, par exemple, on a développé Canadair. Ne verriez-vous pas, à l'intérieur de cette structure, une possibilité d'obtenir une amélioration sur le marché de l'exportation dans le cadre d'une structure comme une société de la Couronne de classe C plutôt que de former une autre structure à l'extérieur des systèmes qui sont déjà existants?

M. Zeman: Naturellement, c'est possible. C'est une question d'opinion. J'hésite à vous en dire plus que cela parce qu'il me semble que oui, en principe. Si vous voulez, vous pouvez certainement créer une société de la Couronne. La question est ensuite de savoir si vous serez capables d'attirer les gens appropriés et si vous serez capables de développer cette société de la Couronne. Selon les discussions et débats qu'on a eus, il nous semble que ça va prendre plusieurs années pour développer un organisme viable, et nous avons déjà des compagnies comme Interimco par exemple. Leur expérience peut être assez instructive. Je ne sais pas si vous leur avez parlé . . .

M. Roy: Oui, nous avons reçu . . .

M. Zeman: Il y a aussi le grand problème d'organiser une compagnie comme ça, depuis le commencement. Il y a aussi la possibilité d'utiliser tout simplement les compagnies de la Couronne provinciale. Je vais tout simplement vous donner mes préférences personnelles. J'ai plus de crainte que d'enthousiasme à l'égard des compagnies de la Couronne fédérale.

M. Roy: Vous croyez qu'au lieu d'attirer du personnel compétent pouvant diriger cette société de commerce, si elle était sous le chapeau des sociétés de la Couronne, à ce moment-là, les directeurs manqueraient peut-être d'enthousiasme et de motivation? Est-ce que c'est tout de même des raisons pour . . .

[*Traduction*]

Mr. Roy: Canada cannot be competitive with all products and all countries. According to the studies you have made and the research you have done, can you identify what the possibilities are for certain products? Can you identify those products which we, here in Canada, using our natural resources, our expertise, and our advanced technology, could develop? You have alluded to perhaps two companies, but you haven't said much about those sectors of industry which we could begin to develop through a trade organization.

Mr. Zeman: Of course, there are many of us trying to determine which sectors are the most advantageous for Canada, but it seems to me that it's now up to the ministers, Mr. Gray, or perhaps Mr. Olson, to give you a more precise answer because, if I am not mistaken, a certain sector where we are quite competitive internationally has already been designated. These are sectors like the aerospace industry, telecommunications and, of course, other sectors.

But these sectors are well known. One does hear from time to time of some priorities being designated, but it seems to me that it's . . .

Mr. Roy: There are several kinds of Crown corporations. Are you familiar with the Crown corporations that have developed the aeronautics industry? Under Schedule C, for example, Canadair was developed. Can you not see an opportunity, within this structure, for improving the export market through a structure like a class C Crown corporation rather than setting up another structure outside those systems which are already in existence?

Mr. Zeman: Of course, that's possible. It's a question of opinion. I hesitate to say any more because it seems to me that the answer is yes, in principle. Certainly, if you wish, you can create a Crown corporation. The question is then whether you will be able to attract the appropriate people and whether you will be able to develop the Crown Corporation. According to the discussions and debates we have had, it seems to us that it's going to take several years to develop a viable organization, and we already have companies like Interimco, for example. Their experience could be quite instructive. I don't know if you've spoken with them . . .

Mr. Roy: Yes, we received . . .

Mr. Zeman: There is also the tremendous problem of organizing a company like that, from the beginning. And there is the possibility of simply using provincial Crown Corporations. I am going to tell you my own preference, quite simply. I regard Federal Crown Corporations with more worry than enthusiasm.

Mr. Roy: Do you think that, rather than attracting competent persons capable of directing this trade company, if it were to fall under Crown Corporation, then directors might lack enthusiasm and motivation? Are these reasons, though, for . . .

[*Text*]

M. Zeman: C'est exactement l'argument qu'on a fait à l'époque, avec Petro-Canada. Finalement, on est très heureux. On a attiré M. Hopper qui est un homme excellent, jugé excellent par les gens du monde du pétrole. Ce n'est donc pas impossible. J'ai tout simplement exprimé mes préférences personnelles.

M. Roy: Vous avez des réserves?

M. Zeman: C'est cela.

M. Roy: Est-ce que vous croyez que le gouvernement canadien devrait simplement établir la structure ou le cadre de cet organisme et que le financement doive être exclusivement un financement privé, ou le gouvernement devrait-il financer?

M. Zeman: Ce sera peut-être nécessaire de dépenser certains montants mais, dans l'atmosphère actuelle du pays, il me semble préférable d'avoir le montant minimum.

M. Roy: Une dernière question, monsieur le président.

Selon l'expérience que vous avez, est-ce que, réellement, un manufacturier connaît les objectifs du gouvernement? Est-ce qu'on peut dire qu'on est un pays qui est orienté sur le marché d'exportation? On a parlé du bassin du Pacifique, un pays comme le Japon, ou les autres pays, la France avec sa population.

Pour ces pays-là, le potentiel que nous représentons, les 23 millions de consommateurs, ce n'est pas vers nous, le Canada, que ces pays-là vont regarder pour développer leur commerce d'exportation. Ils vont plutôt regarder vers des bassins de population de l'ordre de . . . Pour nous, par exemple, si l'on regarde le potentiel américain, c'est un bassin de 240 millions de population. Si l'on regarde le bassin de population de l'Europe, c'est 250 millions de population. Nous, nous représentons pour ces pays-là un marché très minime.

Est-ce qu'actuellement, on peut dire que le Canada, par ses politiques, s'oriente vers le marché d'exportation ou est-ce qu'il nous manque un peu de clarification dans les objectifs de nos politiques économiques relatives au marché d'exportation?

M. Zeman: J'essaie de dire dans cette présentation que, naturellement, nous sommes en commerce, mais c'est un commerce assez spécial. C'est un commerce avec les États-Unis, où nous savons comment faire le commerce. Nous sommes, disons, très proches linguistiquement, nous sommes habitués à leur culture. Pour cela, ce n'est pas un vrai marché de commerce extérieur. Le vrai commerce extérieur, c'est le commerce avec un pays où vous arrivez au sein de coutumes tout à fait différentes et où même les styles de pensée sont différents. C'est cela le vrai marché, c'est cela le vrai commerce extérieur.

• 1645

C'est donc dire que tout ce marché nouveau que représente le Pacifique est là. Ce sont les régions les plus dynamiques du monde maintenant. Si nous sommes prêts à y aller, nous pouvons améliorer la situation de notre commerce extérieur en dépassant le seul commerce avec les États-Unis. Pas en remplaçant le commerce avec les États-Unis, mais en le dépassant.

M. Roy: Le commerce conventionnel, c'est cela?

[*Translation*]

Mr. Zeman: That's precisely the argument that was presented at the time, with Petro-Canada. Finally, it turned out well. They recruited Mr. Hopper, who is an excellent choice, considered excellent by people involved in the oil business. So it's not impossible. I just expressed my personal preference.

Mr. Roy: You have reservations?

Mr. Zeman: That's right.

Mr. Roy: Do you think the Canadian government should merely establish the structure or the framework of this organization and that the financing should be exclusively private, or that the government should finance it?

Mr. Zeman: It might be necessary to spend a certain amount, but, given the current climate of this country, it seems to me it would be better to have the minimum amount.

Mr. Roy: One last question, Mr. Chairman.

Judging by your experience, do manufacturers really know what the government's objectives are? Can it be said that this country is geared to the export market? We have spoken of the Pacific Rim, a country like Japan, or the other countries, and France with its population.

For these countries, we represent a potential market of 23 million consumers. These countries are not going to look to us, to Canada, to develop their export trade. They are more likely to look toward highly populated areas like . . . In our case, for example, if we look at the potential American market, we see a population of 240 million. If we look at the population of Europe, there are 250 million people. We represent a very small market for those countries.

Can it be said that Canada is at present prepared, through its policies, to compete in the export market, or do we lack clarification as to the objectives of our economic policies relative to the export market?

Mr. Zeman: What I am trying to say in this presentation is that of course, we are involved in trade, but a fairly special kind of trade. It's trade with the United States, where we know how to do business. We are, shall we say, linguistically very close; we are used to their culture. In this respect, it's not really a foreign trade market. True foreign trade involves trading with a country where you find totally different customs and where even ways of thinking are different. That's a real market; that's true foreign trade.

So this means that all the new markets of the Pacific Rim are there. This is the most dynamic area in the world today. If we are prepared to enter this market, we can improve our foreign trade situation by trading with more than just the United States. Not by replacing trade with the United States, but by going beyond it.

Mr. Roy: Conventional trade, is that it?

[*Texte*]

M. Zeman: C'est cela. Mais pour cela, on a besoin de gens assez spécifiques. Par exemple, si vous pensez aux cours pour ces commerçants internationaux, on constate qu'on n'a pas tellement de choses en ce sens, sauf peut-être BCIT en Colombie-Britannique. Il faut des gens qui devraient être capables de parler la langue, qui devraient être habitués à vivre avec d'autres coutumes. On n'a pas tellement de gens assez spécialisés. Ce sont surtout les immigrants, ce ne sont pas les gens de ce pays.

Ce serait peut-être l'autre chose qu'il faut faire à savoir faire l'éducation et l'entraînement des gens pour ce marché dans le bassin pacifique.

M. Roy: Monsieur le président, je voudrais féliciter notre témoin à la fois pour le volume qu'on nous a distribué et également pour le texte du mémoire qu'il a présenté cet après-midi. Merci.

The Chairman: Miss Whittaker.

Ms. S. Whittaker (Consultant to the Committee): I just wondered whether you could perhaps help the committee on a question that seemed to come up during our regional hearings. I believe some of the members were involved in meetings with members of trading houses and people who dealt with trading houses, who had it indicated to them that the Canadian trading house image is bad and that to improve the utilization of trading houses, firts of all something had to be done about the image. I, for one, had never encountered that information nor do I exactly understand what is implied by the fact that they have a bad image. I wonder whether you have any insight into that question.

Mr. Zeman: The insight is very anecdotal. Unfortunately, a bad image is created very quickly. If you have one or two failures, and I will not recite any of the anecdotes I have heard as it is not appropriate with this group here, but obviously, there have been some flops because of lack of organization, and so on, and very quickly, you create a bad image. But a bad image compared to whose? To the Americans?

Ms. Whittaker: No, I think they were just talking about a bad image in absolute terms; they just said that the trading company sector in Canada had a bad image. It suggested to me, perhaps unreliability.

Mr. Zeman: It surely does not help if your mailmen go on strike or your trains from Alberta all of a sudden stop. In British Columbia you have surely heard the stories about the Vancouver port. There is lots of unhappiness with our capability of delivering. I think almost every week you can find a story in the *Globe and Mail* about the troubles on the West coast in getting the goods, especially the agricultural goods, on time, to the ships. Of course a couple of incidents could destroy the image very quickly, yes.

[*Traduction*]

Mr. Zeman: That's it. But for that, we need fairly specialized people. For example, if you consider courses in international trade, you realize that there isn't much in this field, except perhaps BCIT in British Columbia. We need people who would be able to speak the language, who would be used to living with other customs. We don't have a lot of sufficiently specialized people. They are mostly immigrants, not people from this country.

Perhaps we should go the other way and educate and train people for the Pacific Rim market.

Mr. Roy: Mr. Chairman, I would like to congratulate our witness both on the volume which has been distributed to us and on the brief he has presented this afternoon. Thank you.

Le président: Madame Whittaker.

Mme S. Whittaker (consultant pour le Comité): J'étais en train de me demander si vous pourriez éclairer le Comité au sujet d'une question qu'il m'a semblé entendre à plusieurs reprises lors de nos audiences régionales. Je crois que certains membres ont participé aux rencontres avec des agents de maison de commerce et de personnes qui traitaient avec ces maisons, auxquels on a fait comprendre que la maison de commerce canadienne était mal cotée et que, afin de la rendre plus efficace, il faudrait commencer par améliorer sa réputation. En ce qui me concerne, je n'ai jamais eu connaissance de la chose, et je comprends mal ce qu'on entend par cette mauvaise cote. Je me demande si vous êtes mieux renseigné que moi sur cette question.

M. Zeman: Mes renseignements seraient de source plutôt anecdotique. Il est malheureux qu'une mauvaise cote naît du jour au lendemain. Il suffit d'une couple de faux pas, et je vous ferai grâce des anecdotes qui m'ont été contées parce qu'elles n'ont pas leur place ici mais, de toute évidence, il y a eu quelques fiascos attribuables au manque d'organisation, et à d'autres choses, de sorte que la mauvaise cote ne tarde pas à prendre pied. Mais, une mauvaise cote par comparaison à quoi ou à qui? Les Américains?

Mme Whittaker: Non, il me semble qu'ils parlaient de mauvaise réputation en termes absolus; ils disaient tout simplement que le secteur des maisons de commerce au Canada était mal coté. J'ai peut-être cru comprendre qu'elles n'étaient pas fiables.

M. Zeman: Il est certain qu'une grève de vos postiers ou l'arrêt soudain du trafic ferroviaire en provenance de l'Alberta ne font rien pour améliorer la situation. En Colombie-Britannique vous avez certainement dû entendre les histoires au sujet du port de Vancouver. Le mécontentement à l'égard de notre manque à satisfaire à la demande. Je pense qu'il ne se passe pas de semaine sans que le *Globe and Mail* publie un article qui traite des difficultés qu'éprouve la côte de l'Ouest à se faire livrer des marchandises, surtout des produits agricoles, en temps voulu pour l'expédition par navire. Il va de soi qu'une couple d'incidents ne tarderait pas, je vous l'accorde, à faire baisser la cote.

[*Text*]

• 1650

Ms. Whittaker: Presumably if the problem is in the capability to deliver, then a mini-sogoshosha or something would have the same difficulties would it not?

Mr. Zeman: Oh, yes. These are the general conditions that they would have to overcome, but I presume that we want to sell and so we have to start somewhere. When we are talking about a structure we want surely to do something about Prince Rupert. We wants to sell, but that does not mean that, by having one organization and designating someone as your exporter, right away all other wrong conditions will have changed.

Ms. Whittaker: But looking at the question more closely, do you not think, possibly, if the problem is delivery capability and what perhaps you need is a force that has enough clout to be able to straighten out some of those problems at the different junctures in the delivery system, perhaps there is an area where potential government involvement might be desirable?

Mr. Zeman: Obviously public interest is—I have not spoken against public interest. Maybe you misunderstood what I am saying. I am not saying that public interest should be ignored. What I am saying is that public interest does not mean ultimately public ownership. The same could be achieved by having a responsible officer in the company, who would understand that his company is more than just the bottom line; that there is also some added mission. I do not know. We have not thought too much in these categories, but this is what you find in the Japanese companies typically. It matters, but it is not the only function of the company. Some of these companies see themselves as a tool of the Japanese state and to a certain extent you find that in Korea too.

Ms. Whittaker: Speaking of that, you mentioned in passing that you would describe JETRO perhaps in a bit more detail.

Mr. Zeman: What would you like to know about it and I will jot it down here with some figures.

Ms. Whittaker: The function I was particularly interested in was the one you mentioned: the information gathering for small businesses. I wondered how they performed that.

Mr. Zeman: In some way it is similar to the Canadian Trade Commissioners. Their budget is about $75 million. There is a book now available on JETRO. This booklet that is available from JETRO in Toronto or in Montreal or in Edmonton. They have about 5000 subscribers, about 50 per cent of those are the manufacturing companies and about 30 per cent are the smaller traders. It is a public policy company. In the japanese classification it is a type 2 public policy promotion association. It has close to 1,300 employees, 600 Japanese in japan; another 300 Japanese abroad and about 360 non-Japanese for helping the officers there. They have offices in 56 countries of the world, about 74 in Canada at the last count.

[*Translation*]

Mme Whittaker: Je suppose que, si le problème réside dans l'incapacité à rendre les produits à quai, une mini-sogoshosha ou un organisme du genre érpouverait les mêmes difficultés, non?

M. Zeman: Bien sûr. Ce sont là des difficultés d'ordre général qu'elle aurait à surmonter, mais je suis également d'avis que si nous tenons à vendre, il va nous falloir entreprendre une restructuration quelque part et, à cet égard, accorder notre attention à Prince Rupert. Nous voulons vendre, mais cela ne veut pas dire que la présence d'un organisme et d'un exportateur désigné va faire, du jour au lendemain, table rase de tous les autres problèmes.

Mlle Whittaker: Mais si nous étudions la question plus à fond, ne croyez-vous pas que, peut-être, si le problème réside au niveau de l'amenée à pied d'œuvre et qu'il vous faut probablement plus de poigne pour apporter des solutions aux problèmes qui sont le propre des divers points de correspondance du système de livraison, il faudra envisager l'éventualité d'une intervention du gouvernement?

M. Zeman: L'intérêt public entre évidemment en jeu—je n'ai rien dit qui aille à l'encontre de cet intérêt. Vous m'avez peut-être mal compris. Je n'ai pas dit qu'il fallait faire fi de l'intérêt public. Ce que je dis, c'est que l'intérêt public ne signifie pas, à tout prendre, propriété publique. Les mêmes résultats pourraient être obtenus par la présence d'un agent responsable au sein de l'entreprise, agent qui comprendrait que son entreprise n'est pas seule en cause et qu'il y a plus que cela. Je ne sais pas. Nous ne nous sommes pas trop interrogés à ce sujet, mais c'est ce qui se retrouve typiquement dans les entreprises du Japon. Ce ne sont pas leurs seuls intérêts qui entrent en ligne de compte. Ils y sont pour quelque chose, mais ce n'est pas la seule visée des entreprises. Parmi ces entreprises il en est qui se considèrent être un outil de l'état japonais et, dans une certaine mesure, la même chose vaut pour la Corée.

Mlle Whittaker: A ce sujet, vous avez dit en passant que vous fourniriez plus de détails à propos de JETRO.

M. Zeman: Que vous plairait-il d'en savoir, et j'en prendrai note ici avec quelques chiffres.

Mlle Whittaker: La fonction qui m'intéresse tout particulièrement est celle dont vous avez fait mention; le recueillement de données à l'intention des petites entreprises. Je me demandais comment ils s'y prennent.

M. Zeman: La méthode est, à toutes fins pratiques, semblable à celle employée par les commissaires au commerce canadiens. Leur budget s'élève à quelque 75 millions de dollars. Vous pouvez dorénavant vous procurer un livre qui traite de JETRO. Il est disponible chez JETRO à Toronto, ou à Montréal, ou à Edmonton. Elle compte quelque 5,000 abonnés dont environ 50 p. 100 sont des entreprises manufacturières, et quelque 30 p. 100 des petits commerces. C'est une organisation de relations publiques. Dans la classification japonaise, il s'agit d'une association de relations publiques de type 2. Elle a près de 1,300 personnes à son emploi, dont 600 japonais au service des agents qui ont la charge des bureaux à l'étranger. Ses

[*Texte*]

Ms. Whittaker: Their main function then is trade promotion and information gathering?

Mr. Zeman: There are a number of functions,. The first activity is research into international trade and publication of research results; that is market intelligence; Then of course, they, have publications; they have exhibitions, trade fairs. I think their first role is the gathering of information and they are in some competition with the sogoshosha, with the Japanese private organizations . . .

• 1655

Ms. Whittaker: Is there overlap of functions?

Mr. Zeman: The bankers I talked to said that the sogoshosha had better information. When I asked the American bankers who has the best information, they would say that it is Mitsui, Mitsubishi, C. Itoh, Marubeni, rather than JETRO people. JETRO is staffed by MITRI officials—that is Ministry of International Trade and Industry. According to Professor Chalmers Johnson who studied them—Johnson is in U.C.L.A.—it is fully funded by the Japanese government. I do not want to contradict Professor Johnson, but in the promotional literature they say that only a certain percentage is government money—two-thirds government money and the rest from these subscribers, so I would think this information is more correct than Johnson's.

Ms. Whittaker: Ok, thank you.

The Chairman: Mr. Lachance.

M. Lachance: Une question, monsieur le président.

Dans votre mémoire, à la page 14, vous indiquez qu'éventuellement, le Conseil pour l'expansion des exportations, The Export Development Board, pourrait agir directement dans des matières commerciales ou de commerce. Pour citer votre phrase exacte:

> —To improve government's window on the foreign trade as a whole, the Export Development Board might be encouraged not only to co-ordinate export services, but to get even actively involved in actual trading.

Comment réconciliez-vous le mandat que Hatch, dans son rapport, indique comme étant celui qu'il entrevoit pour le Conseil en question, avec une telle fonction opérationnelle, qui implique des opérations commerciales directes et, évidemment, un personnel qualifié qui serait recruté au sein du gouvernement ou au sein de l'entreprise privée, avec un capital-actions éventuellement, ou capital initial, etc?

En d'autres termes, ne pensez-vous pas que ces deux fonctions, celle de coordination des programmes gouvernementaux en matière d'exportation et la fonction commerciale proprement dite, sont antinomiques?

[*Traduction*]

bureaux se retrouvent dans 56 pays de par le monde et, au dernier compte, elle en avait 74 au Canada.

Mlle Whittaker: Elle a donc pour mission essentielle de promouvoir les échanges commerciaux et de recueillir des données?

M. Zeman: Elle a plusieurs missions. Elle s'occupe en premier lieu de la recherche dabns le domaine du commerce international et de la publication des résultats de cette recherche; cela s'appelle l'analyse des marchés. Viennent ensuite ses publications, sa participation aux expositions et aux foires commerciales. A mon avis, son rôle premier consiste à recueillir des données et elle fait, en quelque sorte, la concurrence aux sogoshosha, aux organismes privés du Japon . . .

Mme Whittaker: Y a-t-il chevauchement des fonctions?

M. Zeman: Les banquiers avec lesquels je me suis entretenu m'ont dit que les sogoshosha étaient mieux renseignées. Lorsque j'ai posé la question aux banquiers américains, à savoir qui était le mieux renseigné, ils me dirent que c'étaient Mitsui, Mitsubishi, C. Itoh, Marubeni, plutôt que les gens de JETRO. Le personnel de JETRO est embauché et nommé par les représentants du MITRI, c'est-à-dire le *Ministry of International Trade and Industry*. Selon le professeur Chalmers Johnson, qui a étudié l'organistion (Johnson enseigne à l'U.C.L.A.), elle est entièrement subventionnée par le gouvernement du Japon. Loin de moi d'idée de contredire le professeur Johnson, mais de la lecture des feuillets publicitaires de JETRO j'ai appris que seul un certain pourcentage des fonds est fourni par le gouvernement, soit les deux tiers, et que le reste vient des abonnements, de sorte que je suis enclin à croire que les renseignements ainsi obtenus sont plus proches de la réalité que ceux de Johnson.

Mme Whittaker: Voilà; merci.

Le président: Monsieur Lachance.

Mr. Lachance: I have a question, Mr. Chairman.

In your brief, on page 14, you say that possibly the Export Development Board could be actively involved in commercial or trade matters. To quote your exact words:

> —To improve government's window on the foreign trade as a whole, the Export Development Board might be encouraged not only to co-ordinate export services, but to get even actively involved in actual trading.

How do you reconcile that mandate which Mr. Hatch, in his brief, presents as the one he envisages for the Board in question, with such an operational role, involving direct commercial transactions and, obviously, qualified staff recruited from government or the private sector, with share capital, perhaps, or initial capital, etc.?

In other words, don't you think that these two roles, the co-ordinating of government export programs and the commercial role itself, are contradictory?

[*Text*]

M. Zeman: Oui, je comprends ce que vous voulez dire. J'ai dit, dans ma présentation, que le Conseil devrait être perhaps even actively involved. Je comprends votre hésitation devant cette suggestion. C'est une idée qui visait à ne pas se limiter à l'aspect théorique du commerce, pour avoir une fenêtre sur les activités réelles elles-mêmes. Naturellement, cela peut être limité tout simplement aux cas assez spéciaux où le rôle du gouvernement est plus important.

Ce n'est pas une idée que je veux défendre fortement. C'est tout simplement une idée que j'émettais et je comprends les réserves que vous avez manifestées. Je suis prêt à retirer cette proposition, s'il s'avère qu'elle n'est pas valide. C'était seulement l'idée que, peut-être, si vous voulez avoir l'option que cet organisme puisse être actif aussi dans le vrai commerce . . . Même au sein du gouvernement, on aurait alors des connaissances en ce sens. On saurait comment le commerce est fait dans la réalité.

[*Translation*]

Mr. Zeman: Yes, I understand what you mean. I said in my presentation that the board should be "perhaps even actively involved." I understand your hesitation at this suggestion. It's an idea that was not meant to be limited to the theoretical aspect of trade, but to have a window on the actual dealings themselves. Of course, this may be limited quite simply to fairly special cases where the role of government is more important.

This is not an idea I wish to defend strongly. It's merely an idea I put forward, and I understand the reservations you have expressed. I am ready to withdraw this proposal, should it not prove valid. It was only the idea that, perhaps, if you want to have the option of having this agency active in actual trade as well . . . Even within the government, people would then be knowledgeable in this respect. They would know how trade actually takes place.

• 1700

M. Lachance: L'objectif est louable. D'ailleurs, la CCC le fait. Mais le conseil en question devant être formé pour un tiers environ des représentants du gouvernement, dont la SEE, qui évidemment est impliquée dans le commerce au niveau du financement, de représentants de la CCC, qui sont impliqués dans la fourniture de services et de biens, et surtout d'entrepreneurs, de dirigeants de compagnies et de personnes qui sont impliquées dans le commerce au jour le jour, cette fenêtre ou cette expertise que vous voulez donner au conseil serait inhérente au membership du conseil.

L'idée de donner à ce conseil une fonction opérationnelle, par opposition à la CCC, à l'ACDI ou à la CEE, comme vous le dites vous-même, pose des problèmes structurels ou opérationnels qui sont pratiquement impossibles à résoudre.

Alors, c'est la raison pour laquelle je suis content que vous ayez dit vous-même que ce n'est pas votre recommandation préférée, celle-là.

M. Zeman: Non, comme je vous dis, c'est quelque chose que je ne suis pas prêt à défendre avec grande fierté, mais si c'est une suggestion qui peut être utile . . . C'est seulement pour cette raison que je l'ai proposée.

The Chairman: Thank you, Mr. Lachance.

Mr. Zeman, I wonder if you could enlarge on your suggestion of selecting two companies, and running it as a private enterprise. I am a little confused, I guess, like Mr. Thomson why you would choose holding companies rather than maybe large trading companies or consortia of companies or maybe the banking structure or whatever. The idea appeals to me but I just wonder why you would select corporations, other than I guess the financial base. They will not go under.

Mr. Zeman: Admittedly the most difficult, the weakest part of the whole book is chapter seven. It is one thing to describe how the other guys do it; conversely now we are in new territory here. We have said that there are three possible

Mr. Lachance: The objective is praiseworthy. Anyway, the CCC is doing this. But since approximately one third of the Board in question would be made up of government representatives, among them representatives of the EDC, which is obviously involved in trade at the financing level, representatives of the CCC, who are involved in supplying goods and services, and especially businessmen, company directors and people involved in trade on a day-to-day basis, this window or expertise which you want to give the Board would then be inherent in its membership.

The idea of giving the Board an operational role, unlike the CCC, the CIDA or the EDB, as you yourself say, poses structural or operational problems which are almost impossible to solve.

This is why I am happy that you yourself have said that this is not the solution you prefer.

Mr. Zeman: No, as I say, it is not something I am prepared to defend with great pride, but it is a suggestion which might be useful . . . That's the only reason I proposed it.

Le président: Merci monsieur Lachance.

Monsieur Zeman je me demande si vous pourriez préciser votre pensée en ce qui concerne le choix de deux compagnies qui l'exploiteraient à titre d'entreprise privée. Je suis un peu dans le vague, je pense, tout comme M. Thomson, quant à la raison d'être du choix de deux sociétés de contrôle, plutôt que de celui de grandes entreprises commerciales ou d'un consortium de sociétés, sinon de l'appel aux banques ou à quelque autre solution. L'idée me plaît, mais je me demande pourquoi votre choix porterait sur des sociétés autres que celles qui exercent leur activité dans le monde des finances. Ces dernières ne sont pas sujettes aux faillites.

M. Zeman: Il appert que la partie la plus difficile, la plus faible de l'ensemble du livre se retrouve au chapitre sept. La description des solutions adoptées par d'autres envisage la question d'un certain angle; dans le même ordre d'idées, nous

[*Texte*]

departure points; one of them is a large group of companies. A holding company seems to be as good as any. I do not want to go into exactly saying which companies one should be thinking of concretely. We have done that game and we have thrown it out of our last chapter because this, of course, involves very intimate negotiations with the officers of these companies; maybe you would meet their desire to do something in this area, maybe not. So, from the distance it would, I think, be extremely incorrect, if we would put in the book a concrete company, and I should not really have mentioned Argus and Power. I tried not to because there are obviously others one could think of: large resources exporters; that would seem to be a possible avenue there. Argus and Power appealed to us when we discussed these things because they have financial clout. They are—I do not know, how I should say it—in the big league and we are talking about big league things here. The smallest of the sogoshosha is in the neighbourhood of $12 billion. That is a turnover which—I do not know what figures the other people whom you have heard from proposed to you. Although I call them mini, they still have to have a significant size; otherwise why bother with them. We have five hundred exporters, but their trouble is that they are small and perhaps are too specialized to handle these new problems in the Pacific Basin area. They could trade with one country, but then they have to get involved in a triangle deal. I was a little bit surprised at Mr. Thomson's question that he did not see that a number of these deals are not done on a bilateral basis but are triangulated, or where four points of exchange are involved. It is very typical for global trade.

[*Traduction*]

abordons un sujet qui nous est tout à fait étranger. Nous avons dit que nous pouvons attaquer la question sur trois fronts, la première solution résidant dans le choix d'un vaste groupe de sociétés. L'idée d'une société de contrôle a tout autant de valeur. Je ne tiens pas à préciser quelles sont les sociétés à envisager. Nous avons joué ce jeu, et il nous a fallu éliminer le dernier chapitre parce que, de toute évidence, il y va de négociations absolument privées avec les représentants de ces sociétés; peut-être seriez-vous enclins à en venir à une entente avec eux, et peut-être ne le seriez-vous pas. Donc au point où nous en sommes, je crois que nous serions extrêmement mal venus de citer le nom d'une société dans le livre, et je n'aurais pas dû faire mention d'Argus et de Power. J'ai fait de mon mieux pour éviter de les mentionner parce que, de toute évidence, il en est d'autres qui vous viennent à l'esprit: les gros exportateurs de ressources; il y aurait là, il me semble, un choix possible. Argus et Power ont eu notre faveur, lors de nos entretiens portant sur ces questions, de par leur prédominance dans le monde des finances. Elles sont—les mots me manquent pour exprimer ma pensée—dans la ligue majeure, et ce dont nous parlons ici peut porter à juste titre le nom de ligue majeure. La moindre des sogoshosha est évaluée à quelques 12 milliards de dollars. C'est là un fonds de roulement qui—je ne sais quels chiffres vous ont été cités par les personnes avec lesquelles vous avez communiqués. Bien que je leur accole le préfixe mini, ces sociétés doivent être relativement puissantes, sinon pourquoi s'y intéresser. Nos exportateurs sont au nombre de cinq cents, mais leur handicap réside dans le fait qu'ils sont de moindre envergure et, peut-être, trop spécialisés pour faire face aux nouvelles difficultés propres à la côte du Pacifique. Ils pourraient faire commerce avec un pays, mais ils devraient dès lors participer à des transactions trilatérales. J'ai été quelque peu surpris de la question de M. Thomson voulant qu'il ne comprenait pas qu'un nombre de ces transactions ne sont pas de nature bilatérale, mais plutôt trilatérale, c'est-à-dire lorsque interviennent quatre points d'échange. C'est le caractère type même du commerce mondial.

• 1705

The Chairman: Many witnesses who appeared before us did caution us against getting into bartering. Many also suggest we get into it but many suggest to stay away from bartering because really they are trading off a product that they cannot get rid of themselves, but you are getting into three-point, five-point bartering here.

Le président: Nombre de gens qui sont venus témoigner devant ce Comité nous ont mis en garde contre l'appel au troc. Nombreux, également, sont ceux qui proposent d'emprunter cette voie mais il en est d'autres qui, par contre, sont opposés au troc parce que, en réalité, ils échangent un produit pour lequel ils n'ont pas de débouché eux-mêmes, auquel cas le troc se fait par trois, voire cinq échanges.

Mr. Zeman: We only mention that because we do also in some areas have trouble to sell our manufacturing products: maybe some of these products we can sell to these new markets. I will give you just one example. We might have a chance to sell quite a number of heavy equipment, related to nuclear technology, to a country like Korea. We have been trying to sell Candu for the last eight years and we still have not sold it whereas we have sold to Korea and there are now some possibilities in that market. A colleague of mine, Roy Matthews, is now going to Taiwan to investigate exactly that same topic whether we cannot really sell the nuclear related technology to Taiwan.

M. Zeman: Nous n'en parlons que parce que, dans certains domaines, nous éprouvons des difficultés à écouler nos produits finis; peut-être pourrions-nous vendre ces produits sur ces nouveaux marchés. Je ne vous citerai qu'un seul exemple. Nous aurions peut-être l'occasion de vendre une quantité assez considérable de matériel lourd, en rapport avec la technologie nucléaire, à un pays comme la Corée. Il y a huit ans que nous nous efforçons de placer des Candu, mais nous n'en avons pas vendu un seul, alors que nous avons fait commerce avec la Corée et que ce marché nous est dorénavant, en quelque sorte, acquis. Un de mes collègues, Roy Matthews, va se rendre à Taiwan précisément pour y étudier cette question, à savoir s'il

[*Text*]

The Chairman: the structure you are suggesting, do you think it will help the small and medium-sized business, specifically in the manufacturing area?

Mr. Zeman: I would think so, yes. Maybe my image is not absolutely correct but I always think of a small company in Ontario perhaps. I cannot simply see how they would keep up with developments of the political risk assessment in all these different countries. The countries are numerous; the languages are different and they need some help. Very often they have a hard time selling to other provinces; how could you expect them, unaided, to go into an export market. But we have to sell. I think that is my premise; that we have to sell more of our goods, so the question is, where we would do so. Obviously, we will continue to increase our trade with the United States but what I was saying is that there is a whole new world opening up there. The deals which have been made over the last two, three months, in the Pacific Basin, will stagger the imagination.

The Chairman: If we do not do anything, if we go along the same path as we are going, using the existing vehicles, the EDC and all the other agencies under the Department of Industry, Trade and Commerce, and going at the same momentum, what will happen to Canada?

Mr. Zeman: I am not in the prophetic business although I was responsible for the Future Studies Program. Obviously we will survive, but we will not be surviving probably on terms which we would like to see. If we want to continue to grow, there is a new growth area in the Pacific Basin. Unfortunately, it is fractured market; it is not as homogeneous as the U.S. market and with that we have to have new tools. It would, I think, be advantageous to have a company or companies. I would go along with the idea of having two just for the competitiveness, and these companies would be better equipped than the present traders are. They would need to have the market intelligence and they would have to have the financial connections. Will you have the bankers at all in here?

• 1710

The Chairman: Yes, yes.

Mr. Zeman: I would imagine that some of them, from my discussions, would be interested.

The Chairman: Some are, but we noticed—and the committee can correct me if I am wrong—quite a difference between the attitude of the United States banks and Canadian banks. The United States banks really seemed to adopt a much more active and aggressive role in the export field than our Canadian banks. There are exceptions I think, but, would you not agree?

Mr. Roy (Laval): Yes.

Ms. Whittaker: Definitely.

[*Translation*]

ne nous est pas possible de vendre la technologie liée au nucléaire à Taiwan.

Le président: La structure que vous proposez, pensez-vous qu'elle comprenne des avantages pour les petites et les moyennes entreprises, particulièrement dans le domaine manufacturier.

M. Zeman: Je le crois, oui. Je ne m'en fais probablement pas une idée bien précise, mais je pense peut-être toujours en termes d'une entreprise plutôt petite en Ontario. Je ne vois pas comment elle pourrait se tenir au courant de l'évolution de la situation politique dans ces pays et des risques liés à son instabilité. Les pays sont nombreux: les langues diffèrentes d'où la nécessité d'une forme d'aide. Comment pourriez-vous vous attendre à ce que, sans aide, elle s'adonne à l'exportation. Mais il nous faut vendre. Dans mon esprit, comme il nous faut vendre un plus fort volume de nos produits, nous devons nous demander sur quels marchés. Il va de soi que notre commerce avec les États-Unis ira croissant, mais ce sur quoi j'insiste c'est qu'il y a tout un nouveau monde qui s'ouvre à nous. Les transactions conclues au cours des deux, trois derniers mois, avec le bassin du Pacifique, vont dépasser nos plus beaux espoirs.

Le président: Si nous ne bougeons pas, si nous poursuivons dans la voie empruntée, avec les moyens existants, la SEE et tous les autres organismes qui relèvent du ministère de l'Industrie et du Commerce, et si nous continuous sur notre lancée, qu'adviendra-t-il du Canada?

M. Zeman: Je ne ferai pas acte de prophète, bien que je sois le responsable du Programme des études prospectives. Bien sûr, nous allons survivre, mais probablement pas dans les conditions qui feraient notre bonheur. Si nous voulons poursuivre notre croissance, les nouveaux débouchés se situent dans le bassin du Pacifique. Mais les marchés y sont malheureusement hétérogènes; il y manque la cohésion typique des marchés des États-Unis, de sorte qu'ils nous faut des moyens nouveaux pour les exploiter. Il me semble qu'il serait avantageux que nous ayons une compagnie, sinon des compagnies. Je pencherais pour deux compagnies, ne serait-ce que par amour de la concurrence, et ces compagnies seraient mieux nanties que ne le sont nos commerçants à l'heure actuelle. Elles devraient avoir une connaissance approfondie des marchés, en plus de pouvoir compter sur l'aide financière. Le cas échéant, aurez-vous l'appui des banques?

Le président: Oui, oui.

M. Zeman: J'imagine qu'il en est, d'après mes entretiens, qui seraient intéressées.

Le président: Il en est, mais nous avons remarqué—et le Comité peut me reprendre si je me trompe—que les banques des États-Unis et celles du Canada ne voient pas la chose du même œil. J'ai l'impression que les banques américaines entendaient jouer un rôle plus actif et plus agressif, dans le domaine des exportations, que nos banques canadiennes. Je crois qu'il y a des exceptions, mais ne seriez-vous pas d'accord?

M. Roy (Laval): Oui.

Mme Whittaker: Sans le moindre doute.

[*Texte*]

Mr. Zeman: There are 14,000 banks in the United States and competition is a little bit tougher than our chartered banks.

The Chairman: The representatives from the United States banks suggested that Canada has a far superior banking system to theirs; that really we should be looking at that as one structure for improving our export picture.

Mr. Roy (Laval): An other bank wants to support the Stevenson bill that you referred to in your brief, the largest, the most important bank.

The Chairman: I wonder whether perhaps you did any thinking about using our banking structure for striking up exporting or trading companies.

Mr. Zeman: That is a possible departure point. We have thought about it and I think it is another possible departure point.

Th Chairman: We have agents around the world. The structure is there.

Ms. Whittaker: How would you use it?

Mr. Zeman: You would have to change the Bank Act a little bit, first. They cannot own, for instance, a trading house, if I am not mistaken.

Ms. Whittaker: That is true; they cannot.

Mr. Zeman: You would have to do exactly what is proposed in the Stevenson bill: allow the commercial banks . . .

Mr. Roy (Laval): Twenty per cent.

Mr. Zeman: Pardon.

Mr. Roy (Laval): Twenty per cent.

The Chairman: Twenty per cent they can provide.

Ms. Whittaker: More if they have special—do you feel that would make a differnce, if a bank had equity ownership of a trading company; that then it would be more likely to use its financial resources to . . .

Mr. Zeman: Traders would have better access to the finance obviously; that is sort of *sine qua non.* Secondly, the Canadian banks are global operators; at least the five largest banks have a tremendous territorial knowledge, probably better than any of the companies we have mentioned here, or Argus or Power. They do operate international. Of course, it is a specialized knowledge—knowledge of financial markets. It will be a new function for them, but I think the banks would be a good departure point.

Ms. Whittaker: If you say that market intelligence distribution and finance were three key components of a trading house, then that would . . .

[*Traduction*]

M. Zeman: Il y a 14,000 banques aux États-Unis et la concurrence y est quelque peu plus ardue qu'elle ne l'est entre nos banques à charte

Le président: Les représentants des banques des États-Unis nous ont fait comprendre que notre système bancaire est de beaucoup supérieur au leur; que c'est réellement là l'une des structures vers lesquelles nous tourner pour monter nos exportations en épingle.

M. Roy (Laval): Une autre banque est prête à accorder son appui au projet de loi Stevenson dont vous avez fait mention dans votre mémoire, soit la banque la plus importante, à l'actif le plus fort.

Le président: Je me demande si vous auriez peut-être songé à faire appel à notre structure bancaire pour éveiller l'intérêt des sociétés d'exportation ou commerciales.

M. Zeman: Ce serait un point de départ intéressant. Nous y avons pensé, et je suis d'avis que c'est un autre point de départ à envisager.

Le président: Nous avons des représentants de par le monde. La structure est en place.

Mme Whittaker: Quel usage en feriez-vous?

M. Zeman: Il faudrait que vous commenciez par modifier quelque peu la Loi sur les banques. Si je ne me trompe, les banques ne peuvent être propriétaires, entre autres choses, d'une compagnie de commerce.

Mme Whittaker: C'est vrai; cela leur est interdit.

M. Zeman: Vous devriez faire exactement ce qui est proposé dans le projet de loi Stevenson: permettre aux banques commerciales . . .

M. Roy (Laval): Vingt p. 100.

M. Zeman: Pardon.

M. Roy (Laval): Vingt p. 100.

Le président: Elles peuvent contribuer vingt p. 100.

Mme Whittaker: Davantage si elles . . . Êtes-vous d'avis qu'il y aurait grande différence si une banque détenait des actions d'une compagnie de commerce; que le cas échéant elle serait davantage portée à faire usage de ses ressources financières pour . . .

M. Zeman: Il va de soi que les maisons de commerce auraient plus facilement accès à des fonds; ce serait plutôt *sine qua non.* En deuxième lieu, les banques canadiennes ont des succursales de par le monde; parmi les banques les plus prestigieuses, il y en a au moins cinq qui ont une vaste connaissance des territoires qu'elles desservent, davantage peut-être que l'une quelconque des sociétés dont il a été question ici, ou Argus ou Power. Leurs opérations sont d'envergure internationale. Bien sûr, il s'agit de la connaissance d'un domaine spécialisé, la connaissance des transactions financières. Elles prendraient pied dans un monde nouveau, mais je suis d'avis que les banques nous fourniraient un bon point de départ.

Mme Whittaker: Si vous dites que l'analyse des marchés, la diffusion et le financement représentaient les trois composantes-clés des compagnies de commerce, il en découlerait que . . .

[*Text*]

Mr. Zeman: They have the two, but the most important one is trading, so they would have to create some kind of a daughter company with which they would have a very cozy relationship. If I am not mistaken, some of them are already thinking about it. I do not know how far they are into bringing that to fruition but surely they have started to think about it.

The Chairman: Some have set up world trade divisions.

Mr. Zeman, on behalf of the committee I want to sincerely thank you because you have been with this committee right from its inception. Our first piece of reading was this book here and then *Men with the Yen* came along and now you came in person. You have probably had more input with this committee than you realize; hopefully when we come up with a final recommendation you will see your input reflected in our final report. I guess we are going to have to send you a copy.

• 1715

Mr. Zeman: Well thank you very much.

The Chairman: If you come up with anything in the meantime in the next few weeks or a month, and if you would like to share it with the committee, you are more than welcome because I think you have put a lot of work, a lot of thought into this field and it was felt in your presentation here today.

Mr. Zeman: One thing appeared relatively recently and that is the pool of the insurance companies to support the export people. I do not know whether you had them here, but that would be a good group of people to talk to if you did not. That is Mr. Stradwick.

The Chairman: No, we have not heard from them yet. You suggest we should help . . .

Mr. Zeman: Yes that is from one particular aspect that appeared over the last . . .

Miss Whittaker: What was his name again.

Mr. Zeman: I have the Stradwich clipping here.

Miss Whittaker: Okay. Great.

The Chairman: Just a reminder that the next meeting is at 3:30 this afternoon and because the Chairman and the Vice-Chairman may not be here, Mr. Lachance has agreed to act as Chairman. Is that agreeable?

Some hon. Members: Agreed.

[*Translation*]

M. Zeman: Elles ont les deux, mais la plus importante se situant au niveau des échanges commerciaux, elles devraient créer une compagnie-sœur avec laquelle elles auraient un rapport très étroit. Si je ne me trompe, il en est de la mise en œuvre, mais il ne fait nul doute qu'elles y songent.

Le président: Il en est qui ont mis sur pied des divisions visant le commerce mondial.

M. Zeman, au nom des membres du Comité et en mon nom personnel, je tiens à vous remercier bien sincèrement parce que vous avez participé aux délibérations de ce Comité dès sa naissance. D'abord il nous a fallu ce livre-ci, ensuite il y eut *Men with the Yen*, et vous voilà maintenant en personne. Vous avez probablement contribué davantage au Comité que voici que vous ne vous en rendez compte; reste à espérer que notre recommandation définitive, dans notre procès-verbal final, portera la marque de votre participation. Je crois qu'il va nous falloir vous en faire parvenir un exemplaire.

M. Zeman: Bien, je vous en remercie sincèrement.

Le président: Si, au cours des quelques semaines ou mois à venir, quelque chose de neuf se faisait jour et que vous vouliez en faire part au Comité, je vous invite sincèrement à nous tenir au courant parce que, à mon avis, vous avez consacré nombre d'heures à l'étude de ce domaine, et vous y avez mis tout votre cœur, comme nous avons pu le constater aujourd'hui.

M. Zeman: Il n'y a pas bien longtemps, une autre possibilité s'est faite jour; il s'agit des groupements d'assureurs qui viendraient en aide aux exportateurs. Je ne sais si leurs représentants ont participé à vos délibérations, mais il me semble qu'il serait bon que vous entreteniez avec eux, si vous vous ne l'avez déjà fait. Je parle de M. Stradwick.

Le président: Non, nous n'avons pas communiqué avec eux jusqu'à ce jour. Selon vous, nous devrions entreprendre de . . .

M. Zeman: Oui, d'un point de vue particulier qui a surgi au cours des dernières . . .

Mlle Whittaker: Pourriez-vous nous répéter son nom?

M. Zeman: Stradwick. J'ai une coupure en main.

Mlle Whittaker: Bien. Formidable.

Le président: Je tiens à vous rappeler que la prochaine séance se tiendra à 3 h 30 cet après-midi et que, à cause de l'absence possible du président et du Vice-président, M. Lachance a accepté d'agir à titre de président. Êtes-vous d'accord?

Des voix: D'accord.

WITNESSES—TÉMOINS

Morning Sitting:

Mr. Brian E. Hickey, Business Executive.

Afternoon Sitting:

Mr. Zavis P. Zeman, Program Director, The Institute for Research on Public Policy.

Séance du matin:

M. Brian E. Hickey, administrateur commercial.

Séance de l'après-midi:

M. Zavis P. Zeman, directeur des programmes, l'Institut de recherches publiques.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 25

Wednesday, November 5, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 25

Le mercredi 5 novembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la trente-deuxième législature, 1980

27725—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, NOVEMBER 5, 1980
(48)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:36 o'clock p.m. this day, the Acting Chairman, Mr. Lachance, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Lachance and Thomson.

Witnesses: From Canint Management Co. Ltd.: Mr. Jean Jobin, Vice-President, Finance and Operations; Mr. Roy C. Bowes, Chairman of the Board.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Messrs. Jobin and Bowes made opening statements and answered questions.

At 4:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 5 NOVEMBRE 1980
(48)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 36 sous la présidence de M. Lachance (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Lachance et Thomson.

Témoins: De Canint Management Co. Ltd.: M. Jean Jobin, vice-président, Finances et opérations; M. Roy C. Bowes, président du Conseil d'administration.

Aussi présent: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

MM. Jobin et Bowes font des déclarations préliminaires et répondent aux questions.

A 16 h 55, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Wednesday, November 5, 1980

• 1535

[*Text*]

Le président suppléant (M. Lachance): A l'ordre! En l'absence du président, et du vice-président, le président m'a demandé d'assumer aujourd'hui la présidence.

De Canint Management Co. Ltd, voici deux témoins: M. Jean Jobin à ma droite, et la personne qui l'accompagne, M. Ray C. Bowes. Les membres du Comité ici présents, sont: M. Thomson, Mme Suzanne Beauchamp-Niquet et de notre firme de consultants, Mme Sheelagh Whittaker.

Sans plus attendre, je vais vous demander, monsieur Jobin de nous donner en quelques phrases bien senties l'essence de votre mémoire pour que les membres du Comité puissent ensuite vous poser leurs questions.

Alors, la parole est à vous.

Mr. Jean Jobin (Vice-President of Canint Management Co. Ltd.): Ladies and gentlemen and members of the parties. We gather this afternoon to present to you a proposal that we have studied for many years. It has been studied by organizations throughout Canada, I mean by Canadian corporations, the stock markets, banks, international companies, boards of trade, chambers of commerce, before this version you have before you was completed. We have done a lot of groundwork before we came to this.

Myself, I have been in the international business for more than 15 years, in the international commodities I have made a stay over four years in Central Africa where I was negotiating the protocol between the French African countries especially to improve their business together and try to get Canadians business.

After my stay there, I was so disappointed with our external business that I nearly dropped dead. I can tell you stories that I have lived—but you will not believe them—that our international business is non-existent in countries you know where small other countries in the world are present.

• 1540

When I was in Kinshasa at 6.30 in the morning, who were having their breakfast? Two little Japanese. But after three years they were bringing in $100 million worth of business. And out there in Zaïre, we were doing the exchange of students and priests. We were making the inventory but we were not doing business. I have lived an experience that I could not believe so when I came back from «mission accomplished» in 1972 I prepared a document, with one of my colleagues here, Mr. Roy Bowes, and with other top Canadian executives, to present to the government to improve other Canadian business abroad. But not being politicians, being businessmen, we have been drowned after six months of work, with the Department of Industry, Trade and Commerce, because we have presented something that was too good. It is unfortunate, ladies and gentlement that I have to make that statement. But I have prepared this document.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mercredi 5 novembre 1980

[*Translation*]

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Order please. In the absence of the chairman and the vice-chairman, I have been asked to preside over today's meeting.

We have two witnesses from Canint Management Company Limited. Mr. Jean Jobin is on my right and he is accompanied by Mr. Ray C. Bowes. The members of the committee present are Mr. Thomson and Mrs. Suzanne beauchamp-Niquet. Representing our consultant firm is Mrs. Sheelagh Whittaker.

Without further delay, I would ask you Mr. Jobin, to summarize in a few sentences the thrust of your brief in order to enable the members of the committee to question you afterwards.

So, the floor is yours.

M. Jean Jobin (vice-président, Canint Management Cie Ltée): Mesdames et messieurs, membres du comité. Nous sommes venus ici aujourd'hui pour vous présenter une proposition que nous étudions depuis plusieurs années. Elle a fait l'objet d'études par divers organismes à travers le Canada, à savoir des sociétés canadiennes, par des bourses, des banques, des compagnies internationales et des chambres de commerce avant d'être rédigée sous la forme que vous voyez ici. Elle est le résultat de beaucoup de travaux préparatoires.

Pour ma part, je m'occupe de denrées internationales depuis quinze ans maintenant. Mon engagement dans les affaires internationales m'a amené en Afrique centrale pendant plus de quatre ans pour négocier le protocole entre les pays de l'Afrique francophone en vue d'augmenter leurs transactions commerciales et d'encourager les ventes de denrées canadiennes.

Cette expérience m'a tellement déçu du domaine des affaires extérieures que j'ai failli mourir. Je pourrais vous raconter des histoires incroyables pour démontrer que notre commerce international n'existe pas dans certains pays où de plus petits pays que nous sont déjà présents.

Un jour à Kinshasa à 6 h 30 du matin, deux petits Japonnais prenaient leur petit déjeuner. Trois ans plus tard, on les retrouvait à la tête d'une affaire de 100 millions de dollars pendant que nous avions conclu des accords d'échange d'étudiants et de prêtres. Les Canadiens étaient bons pour s'occuper des inventaires, mais pas pour faire des affaires. Incrédule, j'arrive de la «mission accomplie» en 1972 pour préparer un document en collaboration avec mon collègue, M. Roy Bowes, et d'autres cadres canadiens, et pour le présenter au gouvernement en vue d'améliorer notre commerce à l'étranger. Toutefois, n'étant pas des hommes politiques, mais des hommes d'affaires, nous nous trouvons inondés de travail qui nous est imposé par le ministère de l'Industrie et du Commerce car notre proposition était trop valable. Mesdames et messieurs, c'est malheureux de devoir vous dire cela. J'ai préparé ce document.

[*Texte*]

Time goes by. Mr. Trudeau and his fellow partners, and Members of Parliament, have sent us nice letters saying that the Department of Industry, Trade and Commerce was doing what we were proposing. Ladies and gentlemen, this is not true. It is, unfortunately, not true. If you want something that will be profitable to Canadians, that will not be costly, you have to go and sell Canada with these cases, high salesmen. If you have companies, yourself, and you wait until the phone rings to get the business, you will be bankrupt in six months. These are the true facts.

Would you please follow, with me, my presentation of the project we have studied. We have been backed up by the chambers of commerce, boards of trade and international Canadian companies. Right? It is what we call a *proposed Canadian Commission For The Promotion And Co-ordination of Export and Foreign Investment*. We call that, in abbreviation, the *CCPC*. But call it the name you want, it makes no difference. It is a non-profitable institution, to work in close co-operation with the Departments of External Affairs, Industry, Trade and Commerce, Regional Economic Expansion, Supply and Services, and Trade.

The first part: what is the goal? The goal of that commission, or that corporation, or that society, is to develop and promote intelligent trade abroad.

Means: the means are direct contacts with the Canadian industrialists, the manufacturers and producers, for the purpose of interesting them in developing their business abroad.

What are the centres of interest? They are the food, the forest, the steel, telecommunications, chemical, petroleum, aluminum, asbestos, textiles, base metals, equipment and other products that will matter, here, in Canada.

What is the focus? It is the Canadian embassies throughout the world. The ambassadors and the commercial attachés will be approached directly after selecting the products which could interest prospective buyers and taking into account trade possibilities. We will not sell cotton to Hong Kong; we will sell other things in Hong Kong. We will sell Canadian products of which we will be masters. Marketing aspects and existing competition in each of the countries are to be visited.

• 1545

Secondly, there will be regular and follow-up visits, by the Commission's delegates, to Canada's representatives abroad who, being on the spot, are in a position to facilitate encounters between potential buyers and sellers; our Canadian industrialists, the manufacturers and the producers. There will be conferences and trade fairs organized with local chambers of Commerce in each country, taking advantage of regular visits by our delegates and trade missions.

In a few minutes I will tell you how we are going to do that. That is not done at the moment by our trade and commerce. I experienced that in about 15 Canadian embassies abroad. I am not talking in the air.

Thirdly and, if necessary, to complete the operation, the commission office, with the assistance of Canadian commodity

[*Traduction*]

Puis le temps passe. M. Trudeau et ses collègues, ainsi que les députés, nous envoient des lettres de temps à autre disant que le ministère de l'Industrie et du Commerce donnait suite à notre proposition. Mesdames et messieurs, ce n'est pas vrai. Malheureusement, ce n'est pas vrai. Pour faire un commerce profitable pour les Canadiens, qui ne coûtera pas trop cher, il faut que des vendeurs dynamiques aillent sur place pour vendre nos produits. Si les compagnies, les hommes d'affaires, attendent que les transactions leur arrivent sur un plateau, ils feront faillite en six mois. C'est la réalité.

Veuillez suivre la présentation du projet que nous avons étudié. Nous avons reçu l'appui des Chambres de commerce et des compagnies canadiennes internationales. Nous avons proposé une commission canadienne pour la promotion et la coordination de l'exportaiton et de l'investissement étranger, la CCPC. Mais le nom n'a pas d'importance. Il s'agirait d'un institut sans but lucratif qui travaillerait en étroite collaboration avec les ministères des Affaires extérieures, de l'Industrie et du Commerce, de l'Expansion économique régionale, et des Approvisionnements et services.

D'abord, quel est son but? La commission, ou la société, viserait à mettre en valeur et à encourager le commerce valable à l'étranger.

Quels seront les moyens? Les clients étrangers auraient une communication directe avec les industriels, les manufacturiers et les producteurs canadiens en vue de les intéresser à stimuler le commerce avec les pays en question.

Quels seront les produits intéressants? Principalement, les aliments, les produits forestiers, l'acier, les télécommunications, les produits chimiques, le pétrole, l'aluminium, l'amiante, les textiles, les métaux de base, l'équipement et d'autres produits importants pour le Canada.

Qui seront les principaux joueurs? Les ambassades canadiennes à travers le monde. Les ambassadeurs et les attachés commerciaux seraient contactés directement pas nous une fois choisis des produits qui pourraient se vendre et prévues les possibilités d'échanges commerciaux. Nous n'essayerons pas de vendre du coton à Hong-Kong; il y a bien d'autres produits qu'on pourrait vendre là-bas. Nous vendrons les meilleurs produits canadiens et nous étudierons le marché et la concurrence dans les pays que nous allons visiter.

Ensuite, les délégués de la commission rendraient régulièrement visite aux représentants du Canada à l'étranger, qui sont bien placés pour faciliter les contacts entre les fabricants canadiens et ceux qui peuvent devenir leurs clients. Il y a également des conférences et des foires commerciales montées en collaboration avec les chambres de commerce locales dans chacun des pays, ce qui permettrait de profiter au maximum des visites régulières de nos représentants et délégations commerciales.

Tout à l'heure je vous dirai comment nous espérons accomplir cela. Le ministère de l'industrie et du commerce ne fait pas cela en ce moment. J'en ai eu l'expérience dans une quinzaine d'ambassades canadiennes et je sais de quoi je parle.

Pour compléter la démarche, les bureaux de la commission, avec la collaboration des associations canadiennes de produc-

[*Text*]

organizations, will co-operate in bringing about triangular operations—which means barter.

Fourthly, it will be necessary to facilitate meetings with consultants, exporters and specialists interested in international markets in order that they may, as a matter of preference, purchase all needed supplies in the Canadian industrial market. I mean CDA.

Fifthly, there will be the task of guiding our Canadian manufacturers and producers in developing our international trade, particularly with those countries where our trade is presently nil or nearly so. I will give you examples in a few minutes.

It is disastrous to see that Canada is not selling to France. It is peanuts, you know, what we aree selling to France, a country with a 55 million population and a prosperous country in Europe. We are not selling anything at the moment because we have not got the delegates that go and sell Canada. This is one of my examples.

As to the the second part of our program, the goal is to promote the industrial development of Canada, first, by attempting to interest potential investors by stressing the advantages of Canada's geographic position, with respect to the world markets for consumer products, and the great variety of Canada's natural resources.

God, you know, has been so good to us within the two largest oceans in the world: in the west we are on the Pacific and in the east we are on the Atlantic. We have about 350 million of population in the Common Market, we have 600 million of population with Africa, with whom, at the moment, we are doing nothing, or nearly nothing. And on the west side you know what we have; we have China, we have Japan, we have Indonesia, we have Australia, we are in an exceptional geographic position. We should take advantage of that.

Secondly, there is electric power availability. Not many countries can say they have the electric availability that we have here in this country. We need to stress the advantages of manufacturing in Canada, the presently imported products, as it has been said by the Minister of Trade, the hon. Mr. Lumley:

> Why can we not manufacture these, instead of importing them?

We need to ensure that competitive advantage is taken of our present monetary exchange position.

• 1550

This is another great point. What are the means? The means are direct contact with foreign investors who would like to take advantage of the subsidies make available by Canada to stimulate the new industry.

What are the fields of activities. The fields of activities are the same things, you know, as we are selling. They are the Canadian embassies in all countries by direct promotion with ambassadors and commercial attachés, who are in a position to select potential investors, stressing the financial and commercial advantages to be gained by the investors while taking into account the following factors: market surveys of products to be

[*Translation*]

teurs, participera à la réalisation de transactions trilatérales, c'est-à-dire, le troc.

Il sera également nécessaire de prévoir des rencontres avec des experts-conseils, des exportateurs et des spécialistes qui s'intéressent aux marchés internationaux pour assurer que tous les approvisionnements dont ils ont besoin soient achetés au Canada. Je parle, évidemment, de l'ACDE.

Il faudra également encourager les fabricants et les producteurs canadiens à multiplier nos ventes commerciales, surtout dans les pays où nous n'en faisons presque pas. Je vous en donnerai des exemples tout à l'heure.

Il est affreux de devoir constater que le Canada ne vend pas ses produits en France. La France est un pays riche dont la population s'élève à 55 millions, mais nous n'y vendons presque rien, parce que nous n'avons pas de représentant là-bas. Voilà un de mes exemples.

La deuxième partie de notre programme vise à favoriser l'expansion industrielle au Canada en portant à l'attention des investisseurs la proximité du Canada aux marchés mondiaux de la consommation et la diversité de nos ressources naturelles.

Le bon Dieu nous a bénis en nous plaçant entre les deux plus grands océans du monde: le Pacifique à l'ouest et l'Atlantique à l'est. Il y a 350 millions de personnes dans le marché commun et 600 millions de personnes en Afrique avec qui nous ne faisons pas ou presque pas affaire. À l'ouest, il y a la Chine, le Japon, l'Indonésie, et même l'Australie. Nous sommes très bien placés sur le plan géographique et nous devrions en profiter.

Nous avons aussi de l'énergie hydro-électrique. Il n'y a pas beaucoup de pays qui en ont autant que nous. Nous devrions mettre l'accent sur les avantages de fabriquer, au Canada, les produits que nous importons actuellement. Comme l'a dit l'honorable M. Lumley, ministre de l'Industrie et du Commerce:

> Pourquoi ne pas fabriquer ces produits, au lieu de les importer?

Nous devrions profiter de l'avantage concurrentiel qui a découlé de la dévaluation du dollar canadien.

Il y a une autre considération. Quels sont les moyens dont nous disposons? Ce sont des contacts directs avec des investisseurs étrangers qui voudraient profiter des subventions offertes par le Canada pour promouvoir les nouvelles industries.

Quels sont les domaines d'activité? Les domaines d'activité, ce sont les produits que nous vendons. Il y a des ambassades canadiennes dans tous les pays, et les ambassadeurs et les attachés commerciaux sont bien placés pour identifier des investisseurs possibles et faire valoir les bénéfices que ceux-ci peuvent réaliser. Pour ce faire, il faut se fier aux analyses du marché pour déterminer quels produits doivent être fabriqués

[*Texte*]

manufactured in Canada; locating new industries in areas of Canada recommended by our own departments to provide advantages of implementation in all levels.

This industrial promotion could coincide with regular visits of our economic delegates and, should there be organizations or individuals interested in studying the matter further, our office will take the matter up with interested Canadian organizations in order that the potential investor receive full co-operation regarding the implementation of his or her project. It is not enough, you know, to have investors come into Canada to make just a visit and nobody to sell to them following, you know, what they are coming here to do.

I have been in Germany recently. I have been in France two weeks ago. I have been in Libya and Mr. Bowes can come forward and say that we are just coming back, we just have finished. We have been granted $40 million of new construction contracts that we are going to start the first of January, in Tripoli, and soon, we will have a bigger one. We have $60 million of construction coming in two weeks from now and we are going to have, October 7, $35 million of equipment, of Canadian equipment, of furniture, of equipment, of steel, of pre-fabricated products in Canada and that has been done by a few little guys like Mr. Bowes and me.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Could I ask you not to bang on the table because the transcription will have some problems with that.

Mr. Jobin: It is evident that our Canadian Commission for Co-ordination and Promotion could work easily, with financial organizations who would undertake to complete such financing and thus bring about important developments.

Canada, faced with expanding world markets, must take all available steps to search out, and aggresively pursue, new markets. We have all we need to succeed in the international market but we sadly lack co-ordination and promotion of our efforts as it has been pointed out again by our new Minister of Trade, the Honourable Mr. Lumley. The Canadian Commission for Co-ordination and Promotion certainly answers this need and will rise to the challenge, since its mission will be to stimulate and to assist the zeal of our representatives abroad in order that Canada may achieve the important position in world market to which she is entitled. Very truly yours.

Le président suppléant (M. Lachance): Merci beaucoup, monsieur Jobin. Ce n'est sûrement pas par manque d'enthousiasme que vous manquerez de nous convaincre.

M. Jobin: Non, monsieur.

Le président suppléant (M. Lachance): J'aimerais d'abord savoir, au nom des membres du Comité, quel est exactement le type d'activités de votre firme Canint Management Company Limited et quelle est la concentration géographique de vos efforts?

M. Jobin: Bon.

Le président suppléant (M. Lachance): Pourriez-vous répondre à cette question? Ensuite, je donnerai la parole à M. Bowes pour un court commentaire. Et je pense que les députés voudront poser des questions.

[*Traduction*]

au Canada et encourager les nouvelles industries à s'installer dans les régions du Canada où elles profiteraient, selon les ministères du gouvernement fédéral, à tous les niveaux.

Ces efforts de promotion industrielle pourraient être renforcés par des visites régulières de nos délégués commerciaux. Si un organisme ou une personne s'intéressait à un aspect en particulier, notre bureau pourrait contacter des organismes canadiens pour assurer que le projet de l'investisseur soit mené à bien. Il ne suffit pas, comme vous le savez, d'inviter les investisseurs à venir au Canada et les laisser tomber par la suite.

J'étais en Allemagne récemment et j'étais en France il y a deux semaines. M. Bowes et moi revenons de la Lybie, nous venons de conclure un contrat. Nous avons décroché un contrat de 40 millions de dollars pour des traveaux de construction qui doivent être entrepris à Tripoli, au mois de janvier, et nous allons bientôt conclure un contrat encore plus important. Il s'agit d'un contrat de 60 millions de dollars pour des travaux de construction qui doit être signé d'ici deux semaines. Et le 7 octobre, nous allons vendre pour 35 millions de dollars de matériel de bureau de métal fabriqué au Canada. Tous ces contrats ont été négociés par une poignée de personnes comme M. Bowes et moi.

Le président suppléant (M. Lachance): Puis-je vous demander de ne pas taper sur la table? Cela cause des problèmes pour le service de transcription.

M. Jobin: La Commission canadienne pour la coordination et la promotion pourrait très bien travailler avec les institutions financières qui serviraient de catalyseur en assurant le financement.

Les marchés internationaux sont en pleine croissance et le Canada doit faire son possible pour identifier et profiter des nouveaux marchés. Nous avons tout ce dont nous avons besoin pour réussir. Malheureusement, comme l'a signalé le nouveau ministre, l'honorable M. Lumley, il y a un manque de coordination et de promotion. La Commission canadienne pour la coordination et la promotion comblerait cette lacune et ferait face au défi, car elle aurait pour but d'aider et d'encourager nos représentants à l'étranger pour que le Canada puisse prendre sa place sur les marchés internationaux. Merci.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Thank you, Mr. Jobin. It is certainly not due to a lack of enthusiasm that you failed to convince us.

Mr. Jobin: No, sir.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): I would like to know, on behalf of the Committee, what is exactly the field of endeavour of your company Canint Management Company Limited, and where you concentrate your efforts, geographically speaking.

Mr. Jobin: All right.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Could you give us an answer? Then I shall give the floor to Mr. Bowes for a short comment. And I believe that members would also like to question you.

[*Text*]

M. Jobin: Aimeriez-vous que je parle en français?

Le président suppléant (M. Lachance): Comme vous voulez.

M. Jobin: Notre société, la compagnie Canint Management est une *holding compagnie*. Cela veut dire que nous avons huit autres sociétés qui sont sous le chapeau de la compagnie *Canint Management*. Nous ne prétendons pas être *Power Corporation;* nous sommes peut-être un petit *Power Corporation* en puissance. Nos activités, je dois vous le dire, ne sont pas limitées à la province de Québec. Nous sommes présents partout au Canada comme *Power Corporation,* et nous essayons de transiger à travers tout le Canada. Cette société-là a débuté à partir d'affaires que mes collègues ont faites en Arabie Saoudite et dans les pays du Proche-Orient. Elle a existé dans les pays du Proche-Orient en tant que compagnie de transport. Nous avons une société qui s'appelle encore *Canint,* c'est *Canada International Management* mais ça s'appelle *Canada International Transport,* dans compagnie de transport, qui fait du *container,* du transport par avion. Nous avons ensuite *Canint Agriculture,* car nous transportons des produits agricoles actuellement, en Libye, où nous avons deux gros contrats agricoles en négociation, et je m'en vais à Tripoli, la semaine prochaine, pour signer ces contrats qui représentent $10 millions. Ce sont deux transactions de $10 millions dans le domaine de l'agriculture. Nous sommes aussi les représentants d'une société qui fabrique des instruments agricoles comme *Massey-Ferguson.* C'est une société du Québec actuellement, la compagnie *Dion,* que nous représentons en Afrique du Nord. Nous avons une société d'immeubles; nous avons une société d'automobiles, *Automotive service,* parce que dans tous les pays africains, ils ont besoin de pièces d'automobile, ils ont besoin de voitures de seconde main, de camions neufs, de camions usagés . . . Et ainsi de suite . . .

• 1555

Notre société s'est impliquée dans tout cela. Je suis conseiller financier de la société depuis le mois de juillet et chargé des opérations; M. Bowes est le président du Conseil d'administration et un des membres fondateurs de la société, il y a trois ans et demi. Je vais maintenant laisser la parole à M. Bowes.

Le président suppléant (M. Lachance): Avant que nous ne terminiez . . . , vous vous êtes, je présume, concentré surtout en Afrique et en Afrique francophone . . .

M. Jobin: Non, non en Afrique . . . parce qu'en Lybie, c'est l'anglais et l'arabe qui dominent. On ne parle pas le français dans les pays du Moyen-Orient, sauf au Liban. En Afrique centrale . . . , je suis allé six fois à Abidjan, eh bien là on parle français . . . J'avais des visiteurs en fin de semaine, du Togo, donc mêmes transactions en marche avec le Togo.

Nous essayons de chercher des affaires. Mais ce que nous présentons ici, c'est pour aller beaucoup plus loin. C'est pour aller, comprenez-vous, dans tout le Canada, et je vous dirai après comment je vais faire fonctionner cela. C'est bien beau de prononcer de belles paroles, mais il faut que ça fonctionne. Alors, je vous dirai après comment ça va fonctionner.

M. Bowes voudrait peut-être dire quelques mots. Le permettriez-vous?

[*Translation*]

Mr. Jobin: Would you like me to speak French?

The Acting Chairman (Mr. Lachance): As you wish.

Mr. Jobin: Our company, Canint Management, is a holding corporation, which means that we have, under it, another eight companies. We are not claiming to be Power Corporation, but you might say that we are a potential little Power Corporation. Our activities are not limited to Quebec. Our presence is felt throughout Canada as Power Corporation, and we try to do business all over the country. Our company started with deals that my colleagues made in Saudi Arabia and the Near East. It operated in the Near East as a transport company. We have a company that is still called Canint, Canada International Management, but the transport company was called Canada International Transport and dealt in containers and shipping by air. We also have Canint Agriculture, because we are shipping farm products in Libya, where we are currently negotiating two big agricultural contracts. I will be going to Tripoli next week to sign these contracts, which are worth $10 million. So we have two $10 million deals in agriculture. We also represent a company that manufactures farm equipment, much like Massey-Ferguson. It is a Quebec company, the Dion company, and we represent them in North Africa. We also have a real estate company and an automotive service company, because African companies need parts, second-hand cars, new trucks, used trucks, etc.

Our company is involved in all of those areas. I have been financial adviser and head of operations since July and Mr. Bowes is Chairman of the Board and was one of the founding members of the company when it was set up three and a half years ago. I will now turn the floor over to Mr. Bowes.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Before you do, I have a question. I presume that you deal mainly in Africa, and French Africa.

Mr. Jobin: Not necessarily, because in Libya, English and Arabic are the main languages. French is not spoken in the Middle East, except in Lebanon. As for Central Africa, I went to Abidjan six times and French is spoken there. I had visitors on the week-end from Togo, where we are also completing a deal.

We try to go after business. But what we have presented here is designed to take us much further than that. What we want to do is operate throughout Canada and I will tell you later on how I intend to do this. Talk is cheap, but you have to make things work. Later on, I will tell you how this will be done.

Perhaps Mr. Bowes has something to add. May he?

[*Texte*]

Le président suppléant (M. Lachance): M. Bowes, c'est à vous la parole, mais très rapidement, car je voudrais donner l'occasion aux députés de poser des questions.

Mr. R. C. Bowes (Chairman of the Board, Canint Management Co. Ltd.): Mr. Chairman, ladies and gentlemen, I will not present my remarks in the other language. I do not have Jean's capability.

The only thing I would say is that, as far as Canint Management is concerned, I think this is relatively unimportant. The thing which is important is that, in these pieces of paper, here, there is a blueprint for action. The action that served the Canadian economy, I think, extremely well, because in government, in the departments, there are some highly skilled very competent people. There is, also, about roughly 90 per cent of deadwood in the same department. The other problem is that the competent people do not seem to have the ability to cross over from one department to another. Each department is its own empire and this is very, very deadening to the stimulation of trade. If the Canadian economy is going to benefit from our present monetary exchange position, from our capabilities in certain very, very well-defined and well-known areas, they are going to have to do something about it. They cannot just simply sit and hope that these problems are going to simply dissipate and fade away, because they will not, they have not done so over the past—to my knowledge—10 years.

• 1600

Consulting firms, that we know of, that have been operating for example in Saudi Arabia for almost twenty years very successfully, have received practically no help whatsoever from the Canadian government. Now, I must modify that and be a little bit temperate in these remarks, because within embassies, there are always specific people who are very helpful and extremely competent, especially on the commercial side which worked under Assistant Deputy Minister Chartrand who is, now, I believe Ambassador to Mexico.

These people are there, they function very effectively and in some instances they are very, very lonely. But the Canadian industry, itself, in many areas, has to be educated as to the advantages of dealing with . . . A Progressive Conservative, Mr. George Hees, said at one time, "GOYA". Do you remember that? Get off your ass. Do you remember that? You should because that was one of the most important things I think he ever said and the whole key to this thing is to present a course of action. This has been checked out by many people, as Jean has inferred. It has been checked by the President of the Montreal Stock Exchange a few years ago, by various other people of that stature, to find out whether or not, in their opinions, our thoughts were accurate or whether or not they were just . . .

Mr. Jobin: President of Stock Exchange?

Mr. Bowes: Yes and I was thinking also of another chap whose name I cannot remember.

So, it has been checked out in these sectors where trade has a direct effect on the economy and, either we plod along where

[*Traduction*]

The Acting Chairman (Mr. Lachance): You have the floor, Mr. Bowes, but please be brief. I want to give the members time to ask their questions.

M. R. C. Bowes (président du conseil d'administration, Canint Management Co. Ltd.): Monsieur le président, mesdames et messieurs, je vais parler l'autre langue. Je n'ai pas autant de facilité que Jean.

Pour la CANINT Management, cela n'a pas beaucoup d'importance. L'important, c'est que les documents que vous avez devant vous sont des plans d'action. Je crois que le Canada a été très bien servi, car il y a, parmi les fonctionnaires fédéraux, des personnes hautement qualifiées et fort compétentes. Malheureusement, dans 90 p. 100 des cas, ce n'est pas le cas. L'autre problème, c'est que les fonctionnaires vraiment compétents ne semblent pas pouvoir se déplacer d'un ministère à l'autre. Le fait que chaque ministère ait son empire nuit à la promotion d'échanges commerciaux. Il va falloir faire quelque chose pour que le Canada profite de la dévaluation du dollar et de ses capacités dans des secteurs bien précis. On ne peut pas s'asseoir et espérer que les problèmes disparaissent, car ils ne vont pas disparaître. Il n'y a eu, à ma connaissance, aucune amélioration depuis dix ans.

Nous connaissons des bureaux d'experts-conseils qui font affaire en Arabie Saoudite depuis 20 ans et qui ont beaucoup de succès, mais ils n'ont pas reçu la moindre aide du gouvernement fédéral. Je devrais peut-être tempérer mes remarques, car il y a toujours dans les ambassades des personnes qui sont serviables et extrêmement compétentes, surtout du côté des services commerciaux et qui relevaient du sous-ministre adjoint, M. Chartrand, qui est maintenant, je crois, ambassadeur au Mexique.

Ces personnes sont sur place, elles travaillent très bien et elles se sentent parfois très seules. Mais il y aurait beaucoup à faire pour convaincre les entreprises canadiennes des avantages de faire affaire . . . M. George Hees, un conservateur, a parlé à l'époque de «GOYA». Vous vous en souvenez? Cela signifie, en anglais, *get off your ass* et peut se traduire par: «Grouillez-vous le derrière!». C'est peut-être la chose la plus importante qu'il ait jamais dite. L'important, c'est d'avoir un plan d'action. Tout le monde le dit, comme Jean vous l'a signalé. Le président de la Bourse de Montréal, et d'autres personnes importantes, en ont fait la preuve il y a quelques années. Ils voulaient savoir si nous avions raison.

M. Jobin: Le président de la Bourse?

M. Bowes: Oui, et un autre type dont le nom m'échappe.

On a fait des expériences dans trois secteurs où le commerce a un effet direct sur l'économie. Ce qui arrive, c'est qu'une

[*Text*]

a few people such as ourselves sink, in some instances over $350,000 of our own money—that is personal money and borrowed money—in order to develop trade and come back with contracts which, of course, are going to produce profit for us, because that is basically what we are here for. I wish that we were even close to Power Corporation, because they have been quite active in certain areas, in Saudi Arabia and, I think, within a period of time of persistence, they will develop something of great impact on the economy because they have the power, if you will pardon the pun, to do it.

The important thing is that this proposal has the advantage of being self-financing after a start-up period and could operate in a manner that would be similar to CMHC. While it says non-profit, I do not know whether you designate CMHC as a non-profit, but at least they manage to pay their own rent and a few other things. Now, that is the distinct advantage with this, it provides the outline for a, call it a corporate entity, that has the ability to jump from one section to another and to weld together competence in a multiplicity of departments. At the moment there is nothing that gives co-ordination and takes full advantage of the competence and intelligence lying in these departments and the basic thing, right now, is that here it is on the table. It is condensed in *Readers' Digest* form, as much as we could, and I think I should close my remarks. If there are any questions whenever the Chairman wishes to call for them, we hope we can answer them.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Thank you Mr. Bowes, I think I will go right away to the members. I think they have had a chance to look at the . . .

Mr. Jobin: I think I explained our organization.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Well actually I read it and it is quite clear. I think, unless we have something very specific, because I understand very well how it works and because the members have read the charts, we will be in a position to ask you really, about the details that they want to dig into because it is well condensed as you said.

Mr. Jobin: It is well condensed?

Le président suppléant (M. Lachance): Madame Beauchamp-Niquet, je vous donne la parole.

• 1605

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, je trouve que le mémoire présenté par nos invités est vraiment très intéressant. Et je suis assez agréablement surprise de voir qu'il y a des Canadiens qui ont suffisamment d'agressivité pour aller chercher, ou essayer d'aller chercher les marchés mondiaux là où ils sont. Je pense, et on en a déjà discuté au niveau du Comité, que ce qui nous manque à nous, les Canadiens, pour justement avoir suffisamment d'agressivité, et je crois que c'est le mot qu'il faut utiliser pour découvrir ces marchés mondiaux-là, je pense que ce qui nous manque, dis-je, c'est peut-être ce besoin qu'ont eu les Japonais, à savoir: assurer leur survie grâce à l'exportation puisqu'il leur fallait absolument importer, eux. Nous, nous n'avons pas eu ce besoin-là au départ; et cette mentalité

[*Translation*]

poignée de personnes comme nous investissons jusqu'à 350,000 dollars, empruntés à la banque à titre de prêt personnel s'il le faut, pour participer à des échanges commerciaux. Nopus décrochons des contrats et nous réalisons un profit, ce qui est notre objectif. J'aimerais bien qu'on se rapproche davantage de la *Power Corporation*, car elle a fait bien des affaires en Arabie Saoudite et elle a les moyens d'agir sur l'économie.

L'avantage de ce que nous proposons, c'est que la Commission pourrait, après l'investissement initial, assurer son propre financement et fonctionner à la manière de la SCHL. Je ne sais pas si la SCHL est un organisme à but non lucratif, mais elle réussit à payer son loyer et à accomplir certaines choses. L'avantage de la Commission, c'est qu'elle pourrait réunir les compétences de plusieurs ministères. En ce moment, il n'y a aucun organisme qui assure la coordination et qui permette de profiter des compétences et de l'intelligence des fonctionnaires. Voilà notre proposition. Nous l'avons condensée autant que possible et je vais terminer ici. S'il y a des questions, nous espérons pouvoir y répondre.

Le président suppléant (M. Lachance): Merci, monsieur Bowes. Nous allons passer tout de suite aux questions. Je crois que les députés ont eu l'occasion de lire . . .

M. Jobin: Je crois avoir bien expliqué notre société.

Le président suppléant (M. Lachance): J'ai lu le mémoire et il me semble très clair. Vous avez très bien résumé votre pensée et nous sommes prêts à entrer dans les détails.

M. Jobin: Vous croyez?

The Acting Chairman (Mr. Lachance): I recognize Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

I would like to begin by saying that I think the brief presented by our guests is very interesting. And I am pleasantly surprised to see that there are some Canadians who are aggressive enough to go out after or to try to go out after world markets. The committee members have already discussed the fact that what Canadians lack in order to have a sufficiently aggressive attitude, and I think aggressive is the appropriate word to apply to finding world markets, is the need that forced the Japanese to export. Since they absolutely had to import, they also had to export in order to survive. Since this is not the case in Canada, we do not have the same approach. As the president of . . . said when we met with him in New York:

[*Texte*]

n'existe pas. Comme nous le disait un président de . . . que l'on a rencontré à New York:

«Eh bien, nous avons commencé à exporter il y a 400 ans, c'est une longue histoire!».

Cela nous dit tout de suite que nous avons un bon bout de chemin à faire . . .

M. Jobin: Nous en aurons besoin!

Mme Beauchamp-Niquet: . . . Oui, on a un bout de chemin à faire pour arriver où ils en sont!

Cependant nous savons très bien que n'ayant pas la même mentalité, la même façon de vivre, etc., il va falloir trouver une manière différente de la leur, ou une autre conception . . . Je pense que l'on est d'accord avec vous, monsieur Jobin, quand vous parlez dans votre document de l'importance des connaissances des marchés mondiaux . . .

M. Jobin: Mais pas dans tous les pays . . . Je vous disais: Dans les pays sélectionnés.

Mme Beauchamp-Niquet: Oui, je pense que l'on est d'accord tous les deux, si vous me permettez . . . Il s'agit de découvrir les marchés mondiaux là où ils sont, aux endroits où ils sont . . . et vous êtes d'accord, je pense, pour dire que la finance est un point excessivement important au niveau de l'exportation en général.

M. Jobin: D'accord.

Mme Beauchamp-Niquet: Vous avez parlé d'agressivité et je pense qu'on va devoir en parler encore. Vous avez parlé d'un manque de coordination flagrant . . . Je pense que pour ce manque de coordination-là, on ne peut pas faire autrement que d'être d'accord avec vous, puisque c'est, je pense, la raison d'être de notre Comité spécial.

M. Jobin: D'accord.

Mme Beauchamp-Niquet: Mais dans ce qui m'intrigue, il y a peut-être deux choses: Je vous poserai mes questions à ce sujet. Premièrement, dans votre document, à la page 2, malheureusement je n'ai que la version anglaise puisque je n'ai pas de traduction actuellement, je vais essayer quant même de résumer cela . . . Quand vous parlez de *focus* à l'item 1, vous parlez des ambassades canadiennes à travers le monde . . .

M. Jobin: Oui.

Mme Beauchamp-Niquet: . . . vous parlez des ambassadeurs, des attachés commerciaux etc., Bon. Ce qui nous a été dit jusqu'ici c'est que la plupart des industriels ou des firmes de consultants obtiennent une excellente collaboration en général des attachés commerciaux dans nos différentes ambassades du monde entier, que ces gens-là sont vraiment dévoués et qu'ils travaillent bien. Ils en sont satisfaits actuellement. Maintenant vous, et M. Bowes, avez répété la même chose il y a deux minutes. Et il faut absolument tirer cette chose-là au clair, parce que si vraiment les attachés commerciaux sont efficaces autant qu'on nous l'a dit dans nos différentes réunions, à ce moment-là je me demande s'il est alors possible d'améliorer . . . vous parliez d'approche directe etc. Tout à l'heure je sais que vous allez me reparler de cela, alors j'ouvre une parenthèse là-dessus. D'accord? L'efficacité des attachés commerciaux dans les différentes ambassades. Cela c'est une première chose.

[*Traduction*]

We started exporting four hundred years ago, we have a long history in this field!

It is quite apparent from this that Canadians have a long way to go . . .

Mr. Jobin: But we do need export trade!

Mrs. Beauchamp-Niquet: . . . yes, we have a long way to go before we reach the point they are at!

However, we are well aware that since we do not have the same approach, the same lifestyle, et cetera, we will have to find a different approach from theirs, for a different concept . . . I think we agree with you, Mr. Jobin, when you mention in your paper how important it is to be familiar with world market . . .

Mr. Jobin: But not in every country! i was talking about selected countries.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Yes, I think we would agree on that, with your permission . . . what we have to do is to find world markets where they exist . . . and I think you would agree that financing is an extremely important aspect of the export trade in general.

Mr. Jobin: Yes.

Mrs. Beauchamp-Niquet: You mentioned an aggressive approach, and I think we will have to discuss this at greater length. You referred to a flagrant lack of co-ordination . . . With regard to the lack of co-ordination, we would certainly agree, because this is in fact one of the reasons for setting up our special committee.

Mr. Jobin: Yes.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Two points intrigue me, however, and I would like to ask you some questions about them. First of all, on page two of your document—unfortunately I have only the English version because there are no translation services at the present time—however, I will try to summarize what you say. The word focus in item one refers to Canadian embassies throughout the world . . .

Mr. Jobin: Yes.

Mrs. Beauchamp-Niquet: You are referring to ambassadors, commercial attachés and so on, all right. What we have heard so far from most businessmen and consulting firms is that they generally receive excellent assistance from the commercial attachés in our embassies throughout the world. They say that staff is very dedicated and works very hard. They are satisfied with the service at the present time. You and Mr. Bowes repeated the same thing two minutes ago. I think we have to be very clear on this point. If the commercial attachés are efficient as we are told they are, then I wonder whether we can improve the service. You referred to a direct approach earlier. I know that you will be discussing that again, so I will mention it here. All right? So I would first like to hear your comments on the efficiency of our commercial attachés in our embassies.

[*Text*]

Deuxième chose qui m'intrigue, c'est quand vous dites: «Je vais vous dire tout à l'heure comment moi je vais faire fonctionner tout cela» . . .

M. Jobin: Oui.

Mme Beauchamp-Niquet: . . . Alors tout cela, je pense que vous faites allusion à la commission, à la société, etc . . . , dont vous parlez dans votre document . . . Et quand vous dites: «Je vais faire fonctionner tout cela», j'aimerais que vous me disiez si vous parlez en votre nom personnel, si vous parlez au nom de votre compagnie *Canint Management Co. Ltd*? Parlez-vous tout simplement au niveau de la formation de cette nouvelle commission? Ou parlez-vous d'une façon générale? Ce sont les deux points, monsieur le président, que je voudrais voir abordés.

• 1610

Le président suppléant (M. Lachance): Monsieur Jobin.

M. Jobin: Bon, premièrement, je dis que les ambassades, d'après nous, ne rendent pas les services qu'elles devraient rendre. Actuellement, les ambassades ne sollicitent pas les affaires pour le Canada. Or, si nous prenons cinq disciplines, nous, notre but, comme vous l'avez remarqué un peu plus loin, c'est d'avoir 21 représentants délégués commerciaux que nous allons envoyer dans des parties du monde en voyages répétés et suivis, avec des disciplines déterminées, ici. Disons que nous prenons quatre disciplines: le bois, des produits en télécommunication, des produits d'aluminium et de la machinerie. Ca va?— Disons que nous prenons quatre disciplines . . . Prenons la France comme exemple. J'appelle M. Pelletier, et je lui dis: « «Monsieur Pelletier, la semaine prochaine je vais vous rencontrer à propos de nouvelle Commission canadienne de coordination et de promotion pour les Affaires extérieures, et nous allons vous rencontrer pour vous dire comment nous voulons fonctionner, car nous avons la lumière verte d'allumée par le ministère des Affaires extérieures. Je m'en vais . . .» Oui! Parce que, ma chère membre du Parlement, je dis que je travaille en coopération avec les ministères, ici. Alors je vais trouver M. Pelletier, et je lui dis: « «Monsieur Pelletier, le 2 janvier va commencer la semaine du Canada à Paris. Ç va être la semaine du Canada . . . Pour cinq jours, nous prenons votre salle de conférence parce que nous allons faire un *blitz* de la France et peut-être de la Belgique en même temps.» Parce que nous avons des représentants qui sont chargés de la France et nous avons des représentants qui vont être chargés de la Belgique, et là nous avons quatre disciplines dont on vient de parler, pendant quatre jours de temps . . . Une journée ça va être sur le bois de maisons préfabriquées, disons tous les articles de bois; une autre journée ça va être sur les produits de l'acier; une autre journée ça va être sur d'autres produits . . . etc . . .Nous voulons que dans les deux mois qui suivent notre visite les attachés commerciaux que vous avez aillent «canevasser» la France et la Belgique pour aller chercher un potentiel d'acheteurs. NOus voulons qu'ils soient présents dans la salle de conférence, ici, à partir de 9h30 le matin jusqu'à 17h00 le soir et puis vous nous payez le *lunch* le midi, on ne veut pas que le potentiel d'acheteurs s'en aillent dehors et ne reviennent plus l'après-midi. On veut les garder ici, parce que

[*Translation*]

I was also intrigues to hear you say: I will tell you in a few minutes how I will operate this.

Mr. Jobin: Yes.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I think you are referring here to the commission or corporation, to which you refer in your document. I am wondering whether you are speaking on your own behalf, or on behalf of your company Canint management Company Limited? Are you simply referring to the setting up of this new commission? Or are you speaking in general terms? These are the two points I wanted to raise, Mr. Chairman.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Mr. Jobin.

Mr. Jobin: In the first place, we do not think the embassies are providing the services they should provide. At the present time embassies do not solicit business for Canada. If we were to have five sectors, as you will see later in our paper, our objective is to have twenty-one trade commissioners who we would send on frequent trips to various parts of the world. Let us say that we would concentrate on four sectors; wood, telecommunications products, aluminum products and machinery. All right? So we would work with those four sectors. Let us take France as an example. I would call up Mr. Pelletier and tell him that I would be meeting with him the following week regarding the new Canadian commission for the co-ordination and promotion of Export and Foreign Investment. We would meet with him to explain how it would function, because the Department of External Affairs has given us the go-ahead. So I leave . . . yes! Yes as I said Mrs. Beauchamp-Niquet, I said that I was working in co-operation with the department. So I meet with Mr. Pelletier and tell him that Canada Week will be starting on January 2 in Paris. I tell him that we will be using his conference room for the five days, because we are going to have a blitz of France and maybe Belgium at the same time! We have representatives responsible for France, and representatives responsible for Belgium, and we have the four sectors I referred to promote for four days. One day the subject would be wood for pre-fabricated houses—all articles made out of wood. Another day, the subject would be steel products, another day we would cover other products, another day we would cover other products, and so on. We would tell him that within two months of our visit, his commercial attachés should canvass France and Belgium for a potential market. We would say that we want the potential buyers to be in the conference room from 9:30 in the morning until 5:00 o'clock in the evening and that we want him to pay for the noon meal, because we do not want our potential buyers to go out and not return after lunch. We want to keep them in the conference room, because we will have representatives from Canadian companies presenting their products to potential buyers, not to delegates who come with their wives and children, who go off to see the *Folies bergères*, if you know that I mean! We want the potential buyers to meet directly

[*Texte*]

nous allons avoir des représentants de compagnies canadiennes qui vont venir présenter leurs produits à des acheteurs potentiels, pas à des délégations avec la femme puis les enfants, puis qui s'en vont aux Folies Bergères, comprenez-vous! Oui, je veux, comprenez-vous qu'il y ait là des acheteurs, un potentiel d'acheteurs, avec des vendeurs de la compagnie. Ça va être le président, le vice-président, le directeur des ventes qui vont venir avec notre représentant, le 2 janvier, à l'ambassade de Paris, et puis là il va vendre sa marchandise, il va faire sa démonstration. Il va y avoir dans la salle des gens qui vont être des acheteurs possibles, ce n'est pas le public que je veux! Je parle d'acheteurs pour faire des achats substantiels de compagnies canadiennes, d'un océan à l'autre, parce que avant deux mois, les 21 représentants ici qui sont à Halifax, à Montréal, à Toronto, dans l'Ouest canadien, vont «canevasser» le Canada aussi pour savoir quel est le manufacturier qui peut fournir la garantie d'une bonne qualité de produit, d'un marché compétitif, et d'un manufacturier capable d'y aller . . . C'est à lui de payer ses dépenses, ce n'est pas à nous de les lui payés! Alors là, on fait de la représentation. Notre représentant qui est là, lui, prend des notes; parce qu'il faut qu'il fasse cela, qu'il suive les commandes. Il va être parti un mois, parce qu'en même temps je ne veux pas que les gens se promènent, comprenez-vous, à toutes les semaines, Montréal-Paris et retour, puis payer des dépenses comme cela, pas du tout! Je veux que . . . nous allons faire un mois de «canevassage» dans les pays dans lesquels nous allons présenter différents produits.., les mêmes disciplines. Ils reviennent au Canada. Ils vont être deux mois au Canada, un mois absents; deux mois au Canada, un mois absents, pour exécuter les commandes avec les manufacturiers. Ce qui veut dire que nous autres nous allons agir comme intermédiaire, coordinateur entre les différents ministères.

[*Traduction*]

with the salesmen from the companies. The president, vice-president, director of sales will be at the Embassy in Paris on January 2 to demonstrate their products and sell them. There will be potential buyers in the audience, I am not interested in having the general public there! I am talking about buyers interested in making significant purchases from Canadian companies located right across Canada. Within two months, the twenty-one representatives in Halifax, Montreal, Toronto and the west will be canvassing Canada as well to find out which manufacturers guarantee high quality products, a competitive market and export capacity. Manufacturers would have to pay their own expenses, that is not our problem. We send a representative along who takes notes, because it is important to have someone to keep track of the orders. He will be gone for a month, because I do not want to pay the expenses of people travelling back and forth between Montreal and Paris every week. We will have a one-month canvassing campaign for the various products in the four sectors in the target countries. Then they come back to Canada. They will spend two months in Canada and one month abroad in order to follow up on the orders with the manufacturers. In other words, we will act as intermediators, or coordinators among the various departments.

• 1615

La cinquième journée sera pour les investisserus, MM. les ambassadeurs dans les pays où nous irons, et les délégués commerciaux sont beaucoup plus aptes que vous, madame le député, et que moi-même qui suis Canadien. Quand j'étais à Kinshasa, je savais quelles étaient les compagnies chimiques qu'il fallait aller voir. Bien, les attachés commerciaux iront les voir les compagnies chimiques et vont dire: écoutez, nous du Canada nous avons de la potasse. Seriez-vous intéressés à venir «faire de la potasse» au Canada, à venir investir au Canada?

Et la cinquième journée nous aurons également des représentants du MEER, ministère de l'Expansion économique régionale, qui seront avec nous.

Mme Beauchamp-Niquet: Je suis heureuse de l'apprendre, je siège également au Comité du MEER.

M. Jobin: Alors, quand je parle ici des ministères avec qui nous travaillerons, il va y avoir un représentant du gouvernement qui sera avec nous autres pour la cinquième journée, et qui va vendre sa salade à des prospects investisseurs dans la salle. Madame, je peux vous en amener dix de France. Donnez-moi deux mois, puis j'en amène dix de France ici, qui vont venir investir.

On the fifth day we will meet with investors, the ambassadors of the countries we will be visiting, and the trade commissioners, who are much more skilled in this type of thing than you or I, and I am a Canadian myself. When I was in Kinshasha, I knew which chemical companies to approach. So, the trade commissioners would visit representatives from chemical companies and tell them that we have potassium in Canada. They would then ask whether the company is interested in making potassium in Canada, in investing in Canada.

There would also be representatives from the Department of Regional Economic Expansion present on the fifth day.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I am pleased to hear this, because I am also on the DREE committee.

Mr. Jobin: When I refer to the departments we will be working with, I mean that there will be a government representative with us on the fifth day, and he will be selling his wares to prospective investors in the room. I can bring you ten from France, Mrs. Beauchamp-Niquet. Give me two months and I will bring ten investors from France to Canada.

[*Text*]

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur Jobin, en résumé, vous répondez assez bien à ma question en disant que les attachés commerciaux sont efficaces mais qu'ils pourraient l'être encore plus . . .

M. Jobin: Bien voyons! . . .

Mme Beauchamp-Niquet: . . . avec un système comme celui que vous préconisez et avec un système de présentation à des investisseurs.

M. Jobin: On ne veut pas le faire à . . .

Mme Beauchamp-Niquet: Je ne voudrais pas prendre plus de temps pour cela, Je crois que votre réponse me satisfait.

J'aimerais maintenant, que vous répondiez au deuxième volet de ma question. Et monsieur le président, si vous me permettez une dernière question, j'ai oublié de la poser tout à l'heure. Quand vous avez décrit les activités de votre compagnie . . .

M. Jobin: D'ailleurs, ce n'est pas ma compagnie.

Mme Beauchamp-Niquet: Non, non. Je veux dire de Canint Management Co. Ltd.

M. Jobin: Mais Canint n'est pas dans cela.

Mme Beauchamp-Niquet: Non, non. Mais, écoutez. Je mets cela de côté. Tout à l'heure, quand vous avez décrit les activités de Canint, cela m'a intéressée parce qu'on nous a déjà souligné qu'en France une telle compagnie existait. J'ai oublié le nom. Peut-être que M. le président pourra s'en rappeler. Une compagnie qui possédait des intérêts dans plusieurs domaines de l'industrie, soit le transport, soit les mines . . .

M. Jobin: Oui, oui. La Société générale des minerais, à Bruxelles.

Mme Beauchamp-Niquet: Elle avait un nom en tout cas. Et je me demandais si vous faisiez le parallèle avec une telle compagnie, est-ce que vous pourriez me rappeler le nom de cette compagnie-là aussi importante qui fait surtout des projets importants *capital projects*, si vous voulez, dans le monde entier?

M. Jobin: Oui, oui. Actuellement, je connais la Société générale des minerais qui agissait au Zaïre et dont le siège social est à Bruxelles. Maintenant, en France . . .

Le président suppléant (M. Lachance): Il y en a plusieurs, madame Beauchamp-Niquet, dépendant des zones d'activités. Le système de la société mixte en France est assez élaboré. Vous en avez dans le domaine de l'énergie, dans le domaine des transports . . .

M. Jobin: Il y en a une qui est très active à Abidjan, par l'entremise de la banque SGI, à Abidjan. A quelle autre question je devais répondre?

Mme Beauchamp-Niquet: Quand vous dites: Je vais faire fonctionner tout cela. Je veux savoir au nom de qui vous parlez, en votre nom personnel, ou . . .

M. Jobin: Toujours au nom de la Commission canadienne de coordination et de promotion, madame. Pas au nom de Canint; la Compagnie Canint est exclue de cela.

[*Translation*]

Mrs. Beauchamp-Niquet: To sum up, you have answered my question quite well, Mr. Jobin. You say that the commercial attachés are efficient but that there is still room for improvement . . .

Mr. Jobin: And how!

Mrs. Beauchamp-Niquet: . . . with a system such as the one you are suggesting and with a procedure for approaching investors.

Mr. Jobin: We do not want to do it . . .

Mrs. Beauchamp-Niquet: I do not want to spend any more time on this point, I think your answer is satisfactory.

I would like to hear your answer to the second part of my question. With your permission, Mr. Chairman, I have one final question that I forgot to ask earlier. When you were describing your company's activities . . .

Mr. Jobin: Actually, it is not my company.

Mrs. Beauchamp-Niquet: No, no. I am referring to Canint Management Company Limited.

Mr. Jobin: But Canint is not involved in that.

Mrs. Beauchamp-Niquet: No, no. I will not pursue that. I was interested in your description of Canint's activities, because we have already heard that there is a similar company in France. I have forgotten the name of it. Perhaps the chairman may remember it. It was a company with interests in a number of areas—transportation, mining . . .

Mr. Jobin: Oh yes. It is the Société générale des minerais in Brussels.

Mrs. Beauchamp-Niquet: It had a name, in any case. Could you compare your idea with this sort of company. Could you repeat the name of this very important company which is involved mainly in capital projects throughout the world?

Mr. Jobin: Yes. I am familiar with the Société générale des minerais, which had activities in Zaire and had its head office in Brussels. Now, in France . . .

The Acting Chairman (Mr. Lachance): There are several such companies operating in various areas of activities, Mrs. Beauchamp-Niquet. There are a number of joint corporations in France, for example in the energy field, the transportation field, and so on.

Mr. Jobin: There is a very active one in Abidjan, which works through the SGI bank. What was the other question?

Mrs. Beauchamp-Niquet: When you say that you are going to do that, I want to know whether you are speaking on your own behalf or . . .

Mr. Jobin: I am speaking on behalf of the Canadian Commission for the Coordination and Promotion of Export and Foreign Investment, Mrs. Beauchamp-Niquet, I am not speaking on behalf of Canint. Canint is not involved in this.

[*Texte*]

Mme Beauchamp-Niquet: D'accord. Cela répond à ma question, monsieur Jobin. Je vous remercie beaucoup, monsieur le président.

Le président suppléant (M. Lachance): Vous avez terminé, madame Beauchamp-Niquet?

Mme Beauchamp-Niquet: J'ai terminé, monsieur le président.

Le président suppléant (M. Lachance): Je vous remercie. Je vais maintenant donner la parole à M. Thomson.

Mr. Thomson: We, on this committee, and I think most Canadians would agree, would like to enhance our export trade. And we understand the massive benefits that accrue to Canada by improving trade, and we also recognize the precarious position Canada finds itself in, today, because we are relying to such an extent on, well, we have a $16 billion deficit on manufactured goods. So, there is no question but that the object that you have put before us—we all agree—is a worthy objective. How we get there is the point of the argument.

It seems to me that what you are saying, sir, is that we do not have an effective means of putting buyers and sellers together, today—let us say Canadian sellers and foreign buyers—by the existing institutions that we have in place either in the private sector or, more particularly, perhaps, in the public sector; that the foreign trade commissioners, while they are doing a job, they are not doing an effective enough job to get the job done.

• 1620

I would like to ask you: what makes you think that the —

Mr. Jobin: The CCPC.

Mr. Thomson: Yes, the CCPC would do a more effective job than the trade commissioners? Let me preface that, or let me ask you this question: what makes you go out and sell?

Mr. Bowes: Desire for profit.

Mr. Thomson: And yet you are proposing a non-profit organization and I am talking about the question of motivation.

Mr. Jobin: Our motivation?

Mr. Thomson: What makes people sell? What makes people sell is a profit.

Mr. Jobin: They make a profit.

Mr. Thomson: That is right.

Mr. Jobin: Yes.

Mr. Thomson: What you are proposing is a non-profit organization, so how is it going to be more effective than the institutions that are presently in place? And that is the point I am trying to get at.

Mr. Jobin: I am going to have Mr. Bowes answer that.

Mr. Bowes: Mr. Thomson, I think this could be clarified, possibly the misinterpretation that Canint Management is presenting this brief. It is not.

Mr. Jobin: No.

[*Traduction*]

Mrs. Beauchamp-Niquet: Fine. That answers my question, Mr. Jobin. Thank you very much, Mr. Chairman.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Is that all, Mrs. Beauchamp-Niquet?

Mrs. Beauchamp-Niquet: That is all, Mr. Chairman.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Thank you. Mr. Thomson now has the floor.

M. Thomson: Nous, les membres du comité, voudrions accroître nos exportations, et je pense que la plupart des Canadiens sont d'accord. Nous savons que le Canada pourrait obtenir des bénéfices massifs en améliorant son commerce, et nous savons que le Canada se trouve dans une situation précaire parce que nous avons un déficit de $16 milliards pour les produits manufacturés. Il ne fait donc aucun doute que nous sommes tous d'accord avec l'objectif que vous avez présenté. C'est un objectif fort valable. Nous ne sommes peut-être pas d'accord sur la façon de l'atteindre.

Il me semble que vous nous dites que nous n'avons pas de mécanisme efficace pour réunir les acheteurs et les vendeurs, disons les vendeurs canadiens et les acheteurs étrangers. Nous pourrions rapprocher les vendeurs canadiens et les acheteurs étrangers en faisant appel aux services des institutions que nous avons actuellement soit dans le secteur privé ou plus particulièrement dans le secteur public. Je reconnais que les délégués commerciaux travaillent en ce sens mais ce n'est pas suffisant.

Je voudrais vous demander ce qui vous fait croire que . . .

M. Jobin: La CCPC.

M. Thomson: Oui, comment pourrait-elle faire du meilleur travail que les délégués commerciaux? J'aimerais vous poser la question suivante: Pourquoi vous intéressez-vous à vendre?

M. Bowes: Nous voulons faire un profit.

M. Thomson: Et pourtant vous préconisez l'établissement d'un organisme à but non lucratif et j'aimerais savoir quelle est votre motivation?

M. Jobin: Notre motivation?

M. Thomson: Pourquoi est-ce que les gens veulent vendre? C'est parce qu'ils espèrent en tirer bénéfice.

M. Jobin: Ils en retirent un bénéfice.

M. Thomson: C'est exact.

M. Jobin: Oui.

M. Thomson: Mais vous nous proposez l'établissement d'une organisation à but non lucratif et je ne vois pas comment elle serait plus efficace que les institutions que nous avons à l'heure actuelle?

M. Jobin: Je vais demander à M. Bowes de répondre.

M. Bowes: Monsieur Thomson, nous pourrions peut-être éclaircir cette question car on a peut-être pensé à tort que c'était la *Canint Management* qui présentait ce mémoire; or, ce n'est pas le cas.

M. Jobin: Non.

[*Text*]

Mr. Bowes: Unfortunately, the cards were put on, here, simply to identify us. This, possibly, has created confusion.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): If I may, I think what Mr. Thomson is asking is: if the profit motivation is what drives those that are successful, what will drive that group that you propose, which will be non-profit? What will be their motivation to sell?

Mr. Bowes: Their motivation, basically, is the fact that they will become members of this commission and their function will be simply to stimulate trade. Now, what their motivation is, what basically is your motivation as a Member of Parliament? It is a desire to serve your country, am I right or wrong?

Mr. Thomson: Yes.

Mr. Jobin: For a decent salary, right?

Mr. Bowes: In other words, if you are going to get competent people—he is not referring to your salary . . .

Mr. Jobin: No, no, no, I am not referring to his salary.

Mr. Bowes: The basic thing is that the members of the commission are going to be effective, and if they are not effective, the person at the head of the commission will be able to dispose of him without the civil service method of disposal. Either they will produce or they will be gone very quickly and it could be honed to a degree of efficiency on the same basis as some of the Japanese groups are.

Mr. Thomson: Is this a Crown corporation?

Mr. Bowes: It could be treated in that exact format. Instead of having the Canadian Commercial Corporation, doing government-to-government transactions on individual matters of trade, this is basically getting a commission, similar to the Canadian Commercial Corporation, to function for the Canadian manufacturer, or the Canadian service organization, let us say for example, an engineering firm, to acquire a contract. If the engineering firm acquires the contract, the execution of the works could very easily follow to Canadian construction companies, to Canadian drilling companies or whatever. The degree of efficiency in the commission, Crown corporation or whatever format is determined, depends completely and absolutely on who is heading it up.

Mr. Thomson: Well, what I am trying to get is when was the last time Canadian Commercial Corporation ever fired anybody? When was the last time any Crown corporation ever fired anybody? What makes you think a Crown corporation, if that is what you are proposing, is going to work where the Trade Commissioner Service is not going to work, is not working?

Mr. Jobin: I am going to answer you on that. When I came back, in 1972, from my mission accomplished in Africa, and the executive people—*les cadres de la compagnie* . . . there were over 100,000 executives out of jobs, in Canada, due to the merging of companies. A big company imposes staff to a company not in the same bracket as the other one.

[*Translation*]

M. Bowes: Malheureusement, non. On a simplement mis ces cartes afin de nous identifier et cela a peut-être créé de la confusion.

Le président suppléant (M. Lachance): Si vous le permettez, je pourrais préciser que M. Thomson demandait si c'était l'espoir d'un bénéfice qui poussait les gens qui avaient réussi? Et, dans ce dernier cas, on se demande alors quelle va être la motivation de ce groupe à but non lucratif que vous voudriez qu'on constitue?

M. Bowes: Leur motivation découlera du fait qu'étant membres de cette commission, leur rôle est tout simplement de promouvoir le commerce. Quelle est leur motivation; quelle est fondamentalement votre motivation à titre de député? C'est de servir votre pays; ai-je raison?

M. Thomson: Oui.

M. Jobin: Pour un salaire convenable, bien sûr?

M. Bowes: En d'autres termes, lorsqu'on cherche des gens compétents, ce n'est pas principalement le salaire . . .

M. Jobin: Non, je ne parle pas de son salaire.

M. Bowes: Foncièrement, les membres de cette commission devront se montrer efficaces, autrement leur directeur leur donnera congé sans passer par la méthode de la Fonction publique. Par conséquent, ou il y aura efficacité, ou ils partiront comme cela se produit dans le cas de certains des groupes japonais.

M. Thomson: Voulez-vous créer une société de la Couronne?

M. Bowes: Ce serait un organisme du même genre. Mais au lieu de faire comme la Corporation commerciale canadienne qui traite de gouvernement à gouvernement pour des questions de commerce, cette commission, comme la CCC, travaillerait pour le compte des fabricants canadiens ou d'une organisation de services canadienne. En supposant par exemple qu'une entreprise de génie obtienne un contrat, l'exécution des travaux pourrait bien par la suite être confiée à une des sociétés canadiennes, une des sociétés de forage canadienne, etc . . . Ainsi, le degré d'efficacité de la commission, ou de la société de la Couronne établie, ou de cet organisme, dépendrait complètement de la personne qui la dirige.

M. Thomson: Je voudrais vous demander ceci: Pouvez-vous me dire quel a été le dernier cas de personnes mises à la porte par la Corporation commerciale canadienne ou par une société de la Couronne? Comment pensez-vous qu'une société de la Couronne, si c'est ça que vous proposez, va réussir alors que le Service des délégués commerciaux n'a pas réussi?

M. Jobin: Pour vous répondre, je dirais que lorsque je suis revenu, en 1972, d'une mission accomplie en Afrique, j'ai constaté qu'à la suite de fusion de sociétés au Canada, il y avait plus de 100,000 cadres sans emploi. Une grosse compagnie peut imposer des changements de personnel à une autre qui n'est pas du même niveau.

[*Texte*]

• 1625

I have been appointed manager by the federal government—Manpower—as general manager of the integration program for age executive. Right? Four and a half year—Mr. Bowes is a witness to what I am telling you—we were so effective that we have placed thousands of individuals in jobs that Manpower was not able to find. People did not want to go to Manpower. And I have a contract with the government, that they were paying me so many thousands of dollars to have that program.

Mr. Bowes: But non-profit.

Mr. Jobin: Non profit. All at the end, you know, of my contract; twelve pages. No deputy or minister had anything to impose to Mr. Jobin, as manager of that contract. And I was so successful that, in 1976, the government closed my program. What became of me?

So, it was . . .

Mr. Thomson: I do not think I am getting . . .

Mr. Jobin: It was the same for me.

Mr. Thomson: I am not getting the point across to you, sir. You have said to us that the Trade Commissioner Service abroad is doing an admirable job; they are very good; they are qualified. So, we have people out in place, as far as I can see, where they are trying to accomplish what you are recommending. Now, you are suggesting that we go out and hire somebody else to do that job, and what I want to know is: why are they going to be more motivated than the present Trade Commissioner Service and the officials in the Department of Industry, and the people in the Export Development Corporation?

Mr. Bowes: Let me please try and answer that again. I will try to be concise. A trade commissioner is effective. He is working we will say, for example, in London. I could even give a name, but I do not think that would probably be a good idea here. This man is extremely effective. He is one of the most well-versed individuals in the Middle East. He can give commercial intelligence at the snap of a finger, which is highly accurate. This man is working in a vacuum. If you go in to him, he will function like a computer and give you any help that you ask for. But he cannot go to any other department or make any crossovers in order to get things together. There is no co-ordination from the trade commissioner to various other departments.

Mr. Thomson: Well, that is certainly not my understanding. I mean, the trade commissioners to whom I have been exposed have access to the Department of Industry, Trade and Commerce . . .

Mr. Bowes: Because that is where they originate from.

Mr. Thomson: Not necessarily. Some of them come out of the Department of External Affairs. But, that is beside the point. But, they also have ready access to the Export Development Corporation and the Canadian Commercial Corporation. I am just trying to pin your thoughts down here, as to why the

[*Traduction*]

J'ai été nommé par le ministère fédéral de la Main-d'œuvre comme directeur général du programme d'intégration à l'intention des cadres âgés. Cela allait durer quatre ou cinq ans et M. Bowes peut vous confirmer ce que je vous dis et nous avons été assez efficaces que nous avons pu trouver des milliers d'emplois à des gens, alors que le ministère de la Main-d'œuvre avait été incapable de le faire. Les gens ne voulaient pas s'adresser au ministère de la Main-d'œuvre et j'étais engagé à contrat avec le gouvernement qui me payait pour m'occuper de ce programme.

M. Bowes: Mais il s'agissait d'entreprises sans but lucratif.

M. Jobin: D'accord. Mon contrat comprenait douze pages et aucun ministre ou sous-ministre ne pouvait m'imposer quoi que ce soit à titre de gérant du contrat. J'ai si bien réussi qu'en 1976, le gouvernement a mis fin à ce programme et que m'est-il advenu?

Ainsi . . .

M. Thomson: Je ne pense pas que j'arrive à vous faire comprendre . . .

M. Jobin: Cela a été pareil dans mon cas.

M. Thomson: Je n'arrive pas à vous faire comprendre ce que je veux dire. Vous avez indiqué que le service des délégués commerciaux à l'étranger fait un travail admirable; que ces délégués étaient compétents et que par conséquent nous avons des gens sur place pour accomplir ce que vous recommandez et je ne vois pas pourquoi vous nous proposez d'engager quelqu'un d'autre pour faire ce travail. Je ne vois pas pourquoi ces gens que vous engageriez seraient plus motivés que les délégués commerciaux actuels et les fonctionnaires de l'Industrie ou ceux de la société pour l'expansion des exportations?

M. Bowes: Me permettez-vous de répondre à nouveau à ces arguments et je vais essayer d'être concis. Supposons le cas d'un délégué commercial qui travaille à Londres; il est efficace dans son travail. Je puis vous citer un nom, mais je ne pense pas que ce serait indiqué pour l'instant. Cette personne est extrêmement efficace et bien au courant de la situation au Moyen Orient et peut immédiatement donner des renseignements commerciaux tout à fait précis. Mais cette personne travaille dans le vide. Si vous vous adressez à elle, c'est comme un ordinateur, elle vous répondra à ce que vous demandez, mais elle ne peut pas s'adresser à d'autres ministères ou ailleurs pour intégrer des opérations. Il n'existe aucune coordination entre le service des délégués commerciaux et les autres ministères.

M. Thomson: Ce n'est pas ce que je sais. Les délégués commerciaux auxquels j'ai eu affaire avaient accès au ministère de l'Industrie et du Commerce . . .

M. Bowes: Parce que c'était de là qu'ils venaient.

M. Thomson: Non pas nécessairement. Certains de ces délégués venaient du ministère des Affaires extérieures. Là n'est pas la question, ils peuvent s'adresser directement à la Société pour l'expansion des exportations et à la Corporation commerciale canadienne. Ce que j'aimerais savoir, c'est com-

[*Text*]

CCPC is going to do something different other than what is in place, now, and I cannot see your argument. I definitely want to accomplish what you are trying to accomplish, but I do not see that what you are recommending is going to get it done.

Mr. Jobin: Mr. Thomson, there are thousands of small and medium industries, in Canada, that cannot afford to go abroad, that cannot afford to go, on their budget, abroad.

Mr. Thomson: Agreed.

Mr. Jobin: Because they are small companies.

Mr. Thomson: Agreed.

Mr. Jobin: Our program that we suggest for the government is not to help an aluminum company or consolidated packers, because these companies have their own representatives throughout the world. They have their own embassies—I should take that word—to represent them. Where we will be more effective, will be with a company doing say $10 million worth of business. Right? And that $10 million worth of business is giving to the company, let us say, 5 per cent net profit at the end of the year; $500,000. That $500,000; the board of directors will say: "Gentlemen, we have to take 50 per cent of that amount to reinvest in our machinery, to be on the top of all the business." Do you agree to this?

• 1630

Mr. Thomson: O.K.

Mr. Jobin: So we come to them and say: "Gentlemen, you are manufacturing a certain kind of product and we think, you know . . . why do you not try to get on the outside business?"

Mr. Thomson: Let us take a specific example.

Mr. Jobin: Yes.

Mr. Thomson: Let us take a furniture company. Let us say there is probably all kinds of furniture manufacturers that do about $10 million of business a year.

Mr. Jobin: Alright. So I say to that furniture company: I say: "Gentlemen, how would you like, you know, if, with a very small expense, let us say, could you put $10,000—could you risk $10,000—to increase your volume of business, let us say, of 20 per cent? How would you like to do $2 million of extra business of what you are doing at the moment, with about the same staff, the same executive staff? Maybe you will have to put a few men in your factory, buy a few pieces of wood, you know, extra, to deliver that section, to do $2 million worth of business. Is it worth something to you? I bet it is worth something. What is your cost?"

In my presentation on the last page you will see that we have put figures . . .

Mr. Thomson: I have read it.

Mr. Jobin: . . . of $50 million only for the first year of business. Well do that and we will have ten times, with France

[*Translation*]

ment vous concevez que cette commission canadienne pour la promotion et la coordination des exportations pourrait travailler différemment avec des organismes qui sont actuellement en place. Nous sommes d'accord tous les deux sur le but à atteindre, mais je ne vois pas comment l'organisme que vous recommandez de créer pourrait atteindre ce but.

M. Jobin: Monsieur Thomson, il existe au Canada des milliers de petites entreprises et d'entreprises de moyenne grandeur qui n'ont pas les moyens d'aller à l'étranger, dont le budget ne leur permet pas de se lancer dans des opérations à l'étranger.

M. Thomson: D'accord.

M. Jobin: Car ce sont de petites sociétés.

M. Thomson: D'accord.

M. Jobin: Le programme que nous préconisons n'a pas pour objectif de demander au gouvernement d'aider les sociétés qui fabriquent de l'aluminium ou des conserves car ces sociétés ont déjà leurs représentants dans le monde. Ces sociétés ont leurs propres ambassades, si je puis dire, pour les représenter. Nous voulons, nous, aider les sociétés qui auraient par exemple $10 millions de chiffres d'affaires, n'est-ce pas? Et ces $10 millions de chiffres d'affaires fournissent à cette société mettons 5 p. de bénéfice net à la fin de l'année, soit mettons $500,000. Sur ces $500,000, le conseil d'administration doit en investir 50 p. 100 dans des immobilisations en machines etc, pour rester concurrentiel . . . Vous êtes d'accord avec cela?

M. Thomson: D'accord.

M. Jobin: Donc, nous nous adressons à eux et nous leur disons; «Messieurs, vous fabriquez tel genre de produit . . . pourquoi ne cherchez-vous pas à vendre sur les marchés étrangers?»

M. Thomson: Prenons un exemple précis.

M. Jobin: Oui.

M. Thomson: Prenons l'exemple d'une fabrique de meubles. Il y a probablement toutes sortes de fabriques de meubles qui ont un chiffre d'affaires d'environ 10 millions de dollars par an.

M. Jobin: D'accord. Je dirais donc à cette fabrique de meubles: «Messieurs, seriez-vous prêts à risquer mettons $10,000, pour augmenter votre chiffre d'affaires, mettons, de 20 p. 100? Voudriez-vous faire 2 millions de dollars de chiffre d'affaires supplémentaires, sans accroître votre personnel, avec les mêmes cadres? Peut-être qu'il vous faudra cependant ajouter quelques personnes dans votre usine, acheter du bois supplémentaire, mais est-ce que vous êtes prêts à vous lancer dans cette affaire? Combien vous en coûte-t-il à l'heure actuelle?»

Dans mon exposé, à la dernière page, j'ai indiqué des chiffres à ce sujet . . .

M. Thomson: Oui, je les ai lus.

M. Jobin: . . . de 50 millions de dollars uniquement pour la première année d'opération. Alors, si vous agissiez ainsi, votre

[*Texte*]

only in the first year. But to be on the safe side not to put exaggeration in our favour, we have put three per cent.

So, we are going to ask: "*monsieur*, if we sign with you $2 million of extra, would you pay us 3 per cent commission?" "Anytime!" So, that is where you know we have come in. That is where we are going to be effective because I am asking for 75 employees, 21 representatives in that, that will go in there and sell Canada like this.

Mr. Thomson: What do you think it would cost to sell $2 million worth of furniture, from a Quebec manufacturer, anywhere in the world? Anywhere! What do you think it would cost?

Mr. Jobin: *Monsieur*, it will cost him less than his first government loan.

Mr. Thomson: No, no. Supposing you . . .

Mr. Jobin: Less than his $10 million.

Mr. Thomson: I am not talking about his cost. I know his cost is three per cent.

Mr. Jobin: To the commission. I do not mean to me.

Mr. Thomson: But what is it going to cost CCPC to sell $2 million worth of goods in the foreign market? That is the point.

Mr. Jobin: *Monsieur* It is right there.

Mr. Thomson: No, no. Well now, what do you think? Do you think that you could go out and sell $2 million worth of furniture in France?

Mr. Bowes: We have just sold almost $2 million of furniture in Libya.

Mr. Jobin: In Libya? On which order?

Mr. Thomson: How much did that cost you?

Mr. Bowes: Actually, it cost the furniture manufacturer under $5,000.

Mr. Thomson: Yes, but what did it cost you to make that sale?

Mr. Bowes: In actual fact this would have to be blended in to the overall cost of getting our major contract, then the furniture manufacturer came in as a, call him a, supplementary contract. It would be very . . .

Mr. Jobin: We have a $14 million contract signed at the moment, and it has cost us $.5 million altogether. Okay? That is our cost. That is the figure we have presented to our bank, yesterday.

Mr. Bowes: But you see, the basic answer to your question and I hope I can raise the lid on it, is that, to give you a precise figure is extremely difficult, as I hope you will appreciate.

Mr. Thomson: I understand.

Mr. Bowes: But the basic fact is that if you have an organization that is operational. And please understand I am not degrading in any way, the Trade Commissioners Service, because we have absolutely no complaints whatsoever about the ones with whom we have come in contact. When they are

[*Traduction*]

chiffre d'affaires sera dix fois plus élevé, rien que pour vos opérations avec la France la première année. Pour ne pas prendre de risque, nous avons indiqué 3 p. 100.

Nous allons donc demander: «Monsieur, si vous signiez pour obtenir 2 millions de dollars supplémentaires, êtes-vous prêt à nous verser 3 p. 100 de commission?» Vous répliquerez bien sûr: «Certainement». Vous savez alors que c'est à ce stade que nous intervenons. A ce stade, nous avons besoin de 75 employés, de 21 représentants et nous allons aller à l'étranger vendre ces meubles.

M. Thomson: Combien pensez-vous qu'il en coûterait pour vendre n'importe où dans le monde des meubles fabriqués au Québec valant 2 millions de dollars?

M. Jobin: Moins que son premier prêt fourni par le gouvernement . . .

M. Thomson: Non, supposons que . . .

M. Jobin: Moins que ses 10 millions de dollars.

M. Thomson: Je ne parle pas de ses frais. Je sais qu'il doit verser 3 p. 100 . . .

M. Jobin: Comme commission. Je n'ai pas parlé de ce qu'il doit me verser.

M. Thomson: Ce qu'il s'agit de savoir, c'est combien il va en coûter à la CCPC pour vendre pour 2 millions de dollars de marchandises sur un marché étranger?

M. Jobin: Les chiffres se trouvent là.

M. Thomson: Non. Croyez-vous que vous pouvez aller vendre pour 2 millions de dollars de meubles en France?

M. Bowes: Nous venons de vendre pour 2 millions de dollars de meubles en Libye.

M. Jobin: En Libye? Pour quelle commande?

M. Thomson: Combien cette transaction vous a-t-elle coûté?

M. Bowes: En fait, la fabrique de meubles a dû débourser moins de $5,000.

M. Thomson: Mais quels ont été vos frais pour faire cette vente?

M. Bowes: Ces frais, je dirais, s'intègrent à nos frais généraux d'obtention du contrat principal. Dans le cadre de ses opérations, la fabrique de meubles entrerait mettons à titre de contrat supplémentaire. Il serait très difficile . . .

M. Jobin: Nous avons actuellement un contrat de 14 millions de dollars qui a été signé et en tout, dans ce cas, nos frais se sont élevés à $500,000. C'est le chiffre que nous avons indiqué hier à notre banque.

M. Bowes: Pour répondre à votre question, je dirais qu'essentiellement il est extrêmement difficile de vous donner un chiffre précis et j'espère que vous le comprenez.

M. Thomson: Je comprends.

M. Bowes: A mon avis, toute la question est d'avoir une organisation qui est fonctionnelle. Je ne voudrais pas sous-évaluer le mérite du Service des délégués commerciaux car nous n'avons eu aucunement à nous plaindre de ceux avec qui nous avons traité. Lorsque l'on fait appel à leurs services, ils se

[*Text*]

called on, they respond and they respond in a very competent way. But as I state, and I say as someone once stated to me, they feel that they are working in a vacuum. They come back here on a tour, they go across Canada to try and make contacts with people who have made contacts . . .

Mr. Jobin: . . . to implement your order.

Mr. Bowes: . . . and they feel that there is not sufficient staff and follow up here.

Mr. Jobin: Implement the order. You see one way we will go to France, or you see we are going to take a country, and then we will take . . . In Italy we will present some products. In Germany we will present some products. They we go to other countries where, you know, we think and believe with the reports that we are going to get with the other ministeries. You know, it is a corporation thing, you know, that we are going to do because we are not civil servants. The people that will be hired, here, will be top executives who are in the semi-retired stage of their lives, who have experience in that field. We are going to put them, you know, in that field; the 21 representatives will come from all through Canada. Everyone will be investigated to the benefit of the commission that we propose. It is going to be, really, a miracle, to those small and medium firms to have a backup of embassies through the world that they will canvass their own country and say, the people are coming from Canada in such and such week, would you please come and see. We have nice merchandise to offer you; they are top representatives, they are top Canadian companies and we will do all efforts. Do you think it is not possible?

• 1635

Mr. Thompson: I am not convinced.

Mr. Jobin: You are not convinced—why? you think we are going to do worse?

Mr. Thomson: The two factors—if it were as easy as you suggest, I suggest that you would be doing it or somebody else would be doing it.

Mr. Jobin: It has never been done. It has always been done the other way and it was not successful.

Mr. Thomson: If there is a profit to be made in doing it I cannot understand why other people would not be doing it. I do not see that the motivation exists in CCPC to carry out a very worthy objective.

Mr. Bowes: I do not think the profit motive has really a bearing on this, because if you do not have an integrated connection with government, you cannot operate a company of this particular type. You can operate within a very confined area because of financing restrictions, but, if you are an acknowledged section of government, I do not know exactly how you would define this in terms of Crown corporations . . . How do you define CHMC—Crown corporation?

Mr. Thomson: Yes.

Mr. Bowes: Correct. Canadian Commercial Corporation, obviously is a Crown corporation. But, at the same time you have to have enough detachment, that these people do not

[*Translation*]

montrent extrêmement compétents. Mais comme je l'ai dit, et comme l'un d'eux me l'a déjà dit, ces délégués commerciaux ont l'impression de travailler dans le vide. Ils reviennent d'une visite au Canada afin d'essayer d'établir des contacts avec les gens qui se sont mis en rapport avec . . .

M. Jobin: . . . pour s'occuper de votre commande.

M. Bowes: . . . et ils se rendent compte qu'il y a pénurie de personnel et ils pensent aussi que l'on n'a pas donné suffisamment suite à leur travail.

M. Jobin: Au sujet de cette commande . . . Nous devons procéder de telle façon lorsque nous voulons vendre en France . . . En Italie et en Allemagne, nous présenterions certains produits. Dans le cas d'autres pays, nous tiendrons compte des rapports que nous obtenons de la part d'autres ministères. Par conséquent, il s'agira d'une société qui aura beaucoup de latitude dans ces opérations car nous ne serons pas des fonctionnaires. Les gens qui sont recrutés seront des hommes d'affaires proches de la retraite, qui viendront de toutes les régions du pays. Ainsi, les petites et moyennes entreprises auront donc le soutien actif de ces 21 représentants qui prendront contact avec les ambassades. Ils pourront donc soutenir les efforts commerciaux des petites et moyennes entreprises à l'étranger et leur fournir toute l'aide nécessaire. Ne pensez-vous pas que ce serait possible?

M. Thomson: Je ne suis pas convaincu.

M. Jobin: Pourquoi? Croyez-vous que la situation empirerait?

M. Thomson: Si c'était aussi facile que vous nous le laissez croire, je pense qu'on l'aurait déjà fait.

M. Jobin: On ne l'a jamais fait. On a toujours procédé de la même manière et sans succès.

M. Thomson: S'il y avait vraiment des profits à faire, je ne comprends pas pourquoi d'autres ne l'auraient pas fait. Je vois mal comment la commission serait motivée pour réaliser cet objectif très louable.

M. Bowes: La question de profit n'entre vraiment pas en ligne de compte, car, sans travailler en étroite collaboration avec le gouvernement, une compagnie de ce genre ne pourrait pas fonctionner. Une compagnie limitée est soumise à des restrictions financières. Cependant, comme agent reconnu du gouvernement, société de la Couronne, peut-être . . . Est-ce que la SCHL est considérée comme société de la Couronne?

M. Thomson: Oui.

M. Bowes: D'accord. La Corporation commerciale canadienne est évidemment une société de la Couronne. L'un des avantages de ce type de société est que les employés ne relèvent

[*Texte*]

come under the Public Service Commission and who can be hired and fired, based on production efficiency.

Mr. Thomson: Maybe I could move on to just one other last topic. You have laid a good deal of emphasis on foreign investment for the benefit of Canada. The mood of most Canadians, today, is that we do not like foreign investors in Canada. They are harmful to Canada. That is the prevailing Canadian political reality so you are suggesting that we should even be moving forward to a greater degree of foreign—or to try to encourage more foreign investors to come to Canada, which . . . Some people might agree with you but the vast majority of Canadians do not want foreign investment in Canada today. Just take the reaction to the budget, you know, we are going to deny foreign ownership in Canada.

Mr. Bowes: I think foreign investment is looked on, officially, as either being beneficial or, perhaps, detrimental to the Canadian economy. This is what FIRA is supposed to be doing. If there is an investment in a company, a corporate take-over or something like that, their job is to assess whether or not it is benefit. The same thing applies. If a company cannot acquire funding in Canada through normal channels, what are they supposed to do? Abandon the progress? What about the west? There is a tremendous amount of German investment out there; is it good or bad?

Mr. Thomson: It depends on your point of view. A lot of people think it is bad. The prevailing Canadian opinion is . . .

Mr. Bowes: Well, throw them out and scratch the investments.

Mr. Thomson: Right on.

Mr. Bowes: You take it or you leave it.

Mr. Thomson: What I am trying to point out to you, here, is that, in your presentation, you are not dealing with political reality.

Mr. Bowes: Possibly not, because we are not politicians.

Mr. Jobin: Because we are not politicians.

Mr. Thomson: Thank you very much. I appreciate your coming, here, today, and I appreciate your frankness in answering my questions.

• 1640

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Thank you very much, Mr. Thomson.

Mr. Bowes: I hope we have answered them as completely as possible.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Mrs. Whittaker, do you have any questions? Would you permit the Chairman to ask some questions, colleagues of mine? Il y a un certain nombre de questions qui me viennent à l'esprit suite à la présentation de cet organisme, de cette structure. Comment pourrait-on l'appeler en français? «L'Organisme de promotion et de coordination des exportations et des investissements»?

M. Jobin: C'est cela.

[*Traduction*]

pas de la Commission de la Fonction publique. Donc, on peut les embaucher et les congédier selon leur productivité.

M. Thomson: Permettez-moi d'aborder une dernière question. Vous avez souligné à plusieurs reprises la nécessité de l'investissement à l'étranger au profit du Canada. Pourtant, aujourd'hui, la plupart des Canadiens n'aiment pas les investisseurs étrangers et les trouvent nuisibles au bien-être du pays. C'est une réalité politique dominante. Toutefois, vous préconisez l'investissement étranger accru au Canada que la plupart des Canadiens ne veulent pas. Notre budget a reflété ce désir en niant la propriété étrangère au Canada.

M. Bowes: Les milieux officiels envisagent l'investissement étranger comme ayant un impact bénéfique ou néfaste sur l'économie canadienne. Voilà la raison d'être de l'Agence d'examen de l'investissement étranger. Elle doit déterminer si l'investissement dans une compagnie ou la prise de contrôle d'une entreprise sera bénéfique pour le Canada. Cependant, que doit faire une compagnie qui ne réussit pas à faire financer ses entreprises par ces voies régulières au Canada? Doit-elle abandonner ses intérêts? Qu'arriverait-il à l'Ouest? Il y a énormément d'intérêts allemands là-bas. Est-ce bon ou mauvais?

M. Thomson: Tout est question de perspective. Beaucoup pensent que c'est mauvais. L'opinion canadienne dominante veut que . . .

M. Bowes: Donc, mettez-les à la porte et supprimez les investissements.

M. Thomson: D'accord.

M. Bowes: On les veut ou on ne les veut pas.

M. Thomson: J'essaie simplement de vous signaler que votre façon de présenter les choses ne tient pas compte de la réalité politique.

M. Bowes: C'est probable, car nous ne sommes pas des hommes politiques.

M. Jobin: Nous ne sommes pas des hommes politiques.

M. Thomson: Merci beaucoup. Je vous sais gré d'être venu ici aujourd'hui et d'avoir répondu à mes questions avec une telle franchise.

Le président suppléant (M. Lachance): Merci beaucoup, monsieur Thomson.

M. Bowes: J'espère avoir traité complètement vos questions.

Le président suppléant (M. Lachance): Madame Whittaker, avez-vous des questions à poser? Chers collègues, me permettriez-vous de poser quelques questions à mon tour? Some questions have to come to mind after hearing your presentation on this proposed organization. What would you call it in French? *L'Organisme de promotion et de coordination des exportations et des investissements?*

Mr. Jobin: That is right.

[*Text*]

Le président suppléant (M. Lachance): Comment est-ce que vous feriez la sélection, d'une part, des secteurs sur lesquels vous voulez-vous concentrer au départ pour la mise en marché de ces produits à l'étranger? Cela, c'est ma première question. Dans un deuxième temps, en supposant que vous ayiez identifié vos secteurs qui sont susceptibles de vous donner des produits à vendre qui soient bien acceptés à l'étranger, comment régleriez-vous les problèmes inévitables de concurrence, ici au Canada, et choisir les produits dans une même ligne de production, mais issue de compagnies différentes, qui feraient l'objet de cet exercice de vente à pression, comme je l'appelle? C'est comme cela que je l'appelle, ce pistonnage de vente à l'étranger que vous semblez vouloir exercer pour essayer justement de pousser les exportations canadiennes.

Parce qu'il faut bien comprendre, puisque ce serait fait par un organisme paragouvernemental ou périgouvernemental, qu'il y aurait, par voie de conséquence, un problème de conflits d'intérêts s'il y avait une sélection arbitraire des produits qui seraient vendus. Et comment est-ce que vous feriez cette sélection?

M. Jobin: La sélection des secteurs à vendre à l'étranger nous sera fournie certainement par le pays dans lequel nous voulons vendre. Cette sélection est faite par la demande, la demande et l'usage comprenez-vous, qu'on veut en faire.

La demande, premièrement, c'est ce qui manque actuellement dans tel pays, et qu'ils achètent à l'étranger. D'accord? C'est tel ou tel produit. Alors, s'il y a une demande pour de la fourniture de bois, qui comprend des ameublements de maison, dans tel pays, nous allons nous informer auprès des ambassades, auprès des attachés commerciaux, quelle serait la demande qu'il faudrait satisfaire dans tel pays.

Quand cette demande-là aura été analysée, nos représentants ici, ils viennent ici au Canada, enquêteront à travers tout le Canada pour déterminer quels sont les manufacturiers qui seraient aptes à fournir ce genre de marchandise-là, et qui serait capables, financièrement, de le faire et de nous donner des garanties, à nous autres de la commission canadienne, qu'ils sont sérieux et capables de faire cela.

Je dois vous faire remarquer qu'à travers tout le Canada, si vous prenez, disons 25 manufacturiers qui vont fabriquer à peu près la même chose, nous allons en rencontrer à peine 50 p. 100 qui vont être intéressés d'en faire. Dans ce 50 p. 100, il y en a qui se spécialisent dans tel ou tel genre de meubles. Alors, nous faisons une sélection.

M. Bowes: Competition prevails.

M. Jobin: La compétition va prévaloir. Alors, il y aura trois ou quatre manufacturiers qui vont présenter, comprenez-vous, leurs produits. C'est celui qui aura le meilleur produit, la meilleure présentation, la meilleure marchandise et le meilleur prix pour les ventes qui l'aura.

Alors, cela, nous allons le faire avec désintéressement. Que cela vienne de l'Alberta, que cela vienne de la Colombie-Britannique, ou que cela vienne de la province de Québec ou de l'Ontario, notre rôle est joué, comprenez-vous, de façon complètement désintéressé parce que nous ne sommes pas

[*Translation*]

The Acting Chairman (Mr. Lachance): How would you choose which sectors you would concentrate on for marketing abroad? That is my first question. Second, assuming you have identified the sectors which are most likely to yield products which will be well received abroad, how would you solve the inevitable competition problems here in Canada and choose products from the same line but produced by different companies? How would you do this in exerting your sales pressure abroad? That really is what you are talking about, after all. You seem to want to boost Canadian exports abroad through aggressive sales pitches.

Since you are talking about a para-governmental organization, or an agency associated with the government, there would possibly be a conflict of interest problem if the products to be sold were chosen arbitrarily. How would you make your selection?

Mr. Jobin: The selection of products to be sold abroad would certainly be made by the purchasing countries. It would result from the demand and the use that is to be made of the particular product.

First of all, it must be pointed out that what is missing in these countries at the moment is the demand. If, for example, there is a demand for wood supplies, including household furniture in a given country, we would ask the embassies and trade commissioners what the demand was.

Once the market in that country has been analyzed, our representatives here would inquire which manufacturers throughout Canada would be able to provide the particular type of merchandise needed and which of them would be financially able to guarantee the Commission that they are serious and capable candidates.

I might point out here that if twenty-five manufacturers throughout the country make the same products, only 50 per cent of that number would be interested in meeting with us. Out of that 50 per cent, some will have specialized in a particular type of furniture and we will be able to choose from that number.

Mr. Bowes: *La compétition va prévaloir.*

Mr. Jobin: Competition prevails. So, three or four manufacturers would present their product to us. The one with the best product, the best presentation, the best merchandise and the best price would get the sales contract.

We would, of course, proceed objectively. Whether the company be from Alberta, British Columbia, Quebec or Ontario, our role would be that of a totally objective party, since we would have no particular interest in promoting one company over another. For us, Canada is the whole country.

[*Texte*]

intéressés, à promouvoir l'un plus que l'autre. Pour nous, le Canada, c'est tout le Canada.

Ce n'est pas seulement l'Ouest du Canada ou les provinces Maritimes ou le Québec et l'Ontario, c'est tout le Canada, parce que nous travaillons dans tout le Canada. Nous avons l'essence canadienne. On travaille pour les Canadiens.

• 1645

Alors, voilà! On a à représenter peut-être trois disciplines dans le bois. Il y en aura quatre de chacun des trois produits qu'ils vont présenter. C'est l'offre et la demande qui fera cela.

Le président suppléant (M. Lachance): Est-ce que vous fourniriez à chacun de ces participants . . .

M. Jobin: La proposition? Non, c'est à eux de venir vendre leurs produits.

Le président suppléant (M. Lachance): Monsieur, je n'ai pas fini ma question.

M. Jobin: Excusez-moi.

Le président suppléant (M. Lachance): Est-ce que vous fourniriez à chacun de ces participants une assistance gouvernementale sous forme de subventions, comme par exemple le programme pour l'expansion des marchés à l'exportation et . . .

M. Jobin: Oui, monsieur.

Le président suppléant (M. Lachance): A chacun des quatre?

M. Jobin: En fonction de leurs besoins.

Le président suppléant (M. Lachance): Ma deuxième question. Puisque vous n'auriez que 21, 22 ou 25, je ne m'en souviens pas . . .

M. Jobin: Il s'agit de 21 représentants.

Le président suppléant (M. Lachance): . . . de 21 représentants à l'étranger, lesquels, c'est physiquement impossible, et intellectuellement aussi, ne peuvent tous être des spécialistes de tous les marchés, géographiquement et structurellement, Je vais vous présenter un autre schéma et vous allez réagir à celui-là. Je vais vous demander de réagir à ce schéma-là.

En fait, ce que vous voulez faire, finalement, c'est d'identifier un carrefour où les «intras» et les «extras» peuvent se rencontrer, les gens qui veulent vendre et les gens qui veulent acheter. C'est cela? Bon.

Supposons par exemple que le ministère de l'Industrie et du Commerce mette sur pied une banque, qui existe déjà mais qui n'est pas tellement opérationnelle et qui s'appelle le *BOSS System*, le *Business Opportunities Sourcing System*, en français je ne sais pas quel est le terme exact. Cette banque donnerait la possibilité à des entrepreneurs canadiens qui considèrent avoir un produit à exporter de le faire entrer dans cette banque, et aux maisons de commerce, on en a au-delà de 500 au Canada, spécialisées soit une base géographique soit une base de produits, d'entrer elles aussi dans le système. Ainsi, on mettrait en liaison, d'une part, des exportateurs canadiens qui ont quelque chose à offrir et, d'autre part, des maisons de commerce privées spécialisées qui ont une expertise pour vendre ce produit en question. Dans un troisième temps, on pourrait permettre aux *Trade commissioners* . . .

[*Traduction*]

It is not only the west, the Atlantic provinces, Quebec or Ontario, it is the whole country, because that is our territory. We are essentially Canadians. We work for Canadians.

We may have to represent three disciplines and, for each one of these, four different products will be seen. It is the law of supply and demand.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Would you provide each of the participants . . .

Mr. Jobin: With the proposal? No, it is up to them to come and sell their product.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): I have not finished my question yet.

Mr. Jobin: Excuse me.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Would you provide each of the participants with government assistance in a form of a subsidy through the export market development program, for example and . . .

Mr. Jobin: Yes, sir.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): To each of the four?

Mr. Jobin: Depending on their needs.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): My second question. Since you would only have 21, 22 or 25, I do not quite remember . . .

Mr. Jobin: We have 21 representatives.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): 21 representatives abroad, who cannot possibly be experts in all the geographical and sectoral markets, I am going to put forward a hypothesis to which I would like your reaction.

Actually, what you are trying to do is to identify that point of encounter for the sellers and the buyers, is not that so?

Let us assume that the Department of Industry, Trade and Commerce decides to set up a bank which is already in existence but not really very operational, that is the BOSS System, the Business Opportunities Sourcing System. Canadian businessmen could have a product they are interested in exporting included in this bank and the over 500 trading companies we have in Canada specialized either in geographic areas or particular types of products, could also enter into this system. Thus, Canadian exporters who want to sell their products and private trading companies with the necessary expertise to sell these products would be brought into contact. It would then be possible for the trade commissioners . . .

[*Text*]

Mme Beauchamp-Niquet: Aux attachés commerciaux.

Le président suppléant (M. Lachance): ... attachés commerciaux ... Merci de la traduction ... aux attachés commerciaux de se brancher aussi sur le système informatique qu'ils ont déjà pour, d'une façon triangulaire, introduire dans le système les marchés où il y a des débouchés et permettre ainsi à une maison de commerce et à un manufacturier de faire la liaison.

Ne pensez-vous pas qu'un système, finalement, souple comme celui-là, permettrait de réaliser les objectifs qui sont ceux que vous proposez, par votre commission de promotion et de coordination, en ajoutant peut-être une dimension qui serait l'extension du service des foires commerciales que le ministère de l'Industrie et du Commerce administre présentement pour permettre aux produits canadiens d'être exposés à l'étranger et permettre aux acheteurs étrangers d'être exposés à ces produits sur leur propre terrain?

M. Jobin: Quand vous parlez des foires commerciales, vous savez, à travers le monde, vous parlez des foires commerciales qui touchent le grand public. Nous, ce n'est pas le grand public qu'on veut toucher. On veut toucher l'acheteur direct.

Moi, si je vends des meubles, disons en France, à un acheteur qui s'appelle *Les Galeries Lafayette*, qui est un immense magasin avec un pouvoir d'achat national dans le pays, d'accord! Là, je veux que l'acheteur des *Galeries Lafayette* soit présent à l'ambassade canadienne quand on va aller faire la semaine du Canada, quand nous allons aller vendre les quatre disciplines, je veux qu'il soit là. Ce n'est pas le public.

Les foires ... Quand avez-vous *booké*, c'est un mot anglais, excusez-moi, madame ...

Mme Beauchamp-Niquet: On le comprend.

M. Jobin: Quand avez-vous contracté des affaires dans des foires? Je dois vous dire que j'ai été dans l'industrie du commerce pendant 20 ans, et à toutes les expéditions que j'avais, cela me coûtait entre $25,000 et $50,000 pour vendre et je n'ai jamais vendu une pièce d'équipement scientifique. J'étais alors dans les équipements scientifiques, comprenez-vous, et les pièces d'optique. Je n'ai jamais rien vendu! Mon nom était là. Il était beau, très beau, mais je ne vendais rien.

Moi, je veux toucher les acheteurs directs. Je veux les voir dans la salle le lundi, le mardi, le mercredi et le jeudi à Paris. Après cela, on va faire la même chose à Rome. On va faire la même chose à Dusseldorf. On va faire la même chose dans les pays dans lesquels on veut vendre, où on a la possibilité d'aller vendre quelque chose dont ils ont besoin et où il y a des acheteurs. J'aiderais des producteurs canadiens. En aidant les producteurs canadiens, j'aide la main-d'œuvre, je fais engager du monde, je vends des produits canadiens, je fais transporter des produits canadiens, je fais entrer des profits dans la compagnie, je fais entrer de l'argent, ici au Canada. Comprenez-vous notre point de vue?

• 1650

Monsieur Bowes était avec moi la dernière fois qu'on est venu ici. Il y avait sept monsieurs au bout de la table quand on

[*Translation*]

Mrs. Beauchamp-Niquet: Aux attachés commerciaux.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Yes, thanks for the translation. As I was saying, the trade commissioners could connect up with this computerized system and identify the markets where there are openings and leave the rest up to the trading company and the manufacturer.

Do you not think that a flexible system such as this would make it easier for your commission to attain its objectives in the promotion and co-ordination of exports? It might also be possible to add another dimension by extending the service to the trade fairs, which are now under the responsibility of the Department of Industry, Trade and Commerce so that Canadian products can be displayed abroad and foreign buyers have a better idea of what is being offered.

Mr. Jobin: You are talking about trade fairs which attract a large public. That is not our aim. We want to attract the actual buyer.

If I am selling furniture in France, for example, I would certainly be interested in getting in touch with *Les Galeries Lafayette* since it is a huge store which has a great purchasing power. I would certainly like a representative of this store to be present at the Canada week activities of the Canadian embassy when we arrive to sell our four lines. But we are not talking about the public at large.

What kind of business have you ever "conclu" at a fair ... Excuse-me for this word.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I understand what you mean.

Mr. Jobin: What type of business can one do at a fair? I have been in business for over 20 years and any time I have been to one of these exhibitions, I have had to pay between $25,000 and $50,000 for my display but I have not sold a single piece of scientific equipment. I was selling scientific and optical equipment at the time. I did not sell a thing! My name was printed on the program of exhibitors, but that was about it.

I want to be able to contact the actual buyers. I want to be able to meet these buyers throughout the week in Paris and then do the same in Rome and in Dusseldorf. This is how we go about it in the countries where we have something to sell, and where there is a demand or buyers. We try to help Canadian producers. In this way we also assist in the creation of jobs, sell Canadian products, give business to Canadian transportation companies, help our businesses make profits and bring money into Canada. Can you understand our point of view?

Mr. Bowes was with me the last time we came here. We were faced with seven gentlemen who asked me to prove that

[*Texte*]

était ici, et on m'a demandé: «Monsieur Jobin, c'est $3 millions et demi qu'on vous donne. Prouvez-nous donc qu'il va être réinvesti chez-nous.»

J'ai dit: Mon cher monsieur, je vous retourne la question. Combien avez-vous de monde dans votre départment? Il m'a dit 2,000. Combien d'entre eux sont efficaces? J'ai dit: vous avez quoi, un taux d'efficacité de 25 p. 100, de 30 p. 100? Non. De 20 p. 100? Non. De 15 p. 100? Il a dit non. Il y en avait 7½ p. 100 d'efficaces sur 2,000.

Moi, sur 75 employés, j'en ai la moitié qui sont des *top executives*. S'ils ne font pas l'affaire, 30 jours après, on les congédie. Parce que moi, je n'ai pas de gens de la Fonction publique avec moi. Ce sont des gens d'affaires comme moi. Moi aussi, on pourrait me congédier si je ne suis pas efficace. Alors, nous avons des affaires parce qu'on s'en va directement au consommateur, à l'acheteur. Je ne parle pas des détaillants—là, je parle toujours du service . . .

Le président suppléant (M. Lachance): Si vous permettez de vous demander de répondre à ma question. Votre maison de commerce, c'est aussi des entrepreneurs, des experts . . .

M. Jobin: Oui, mais ils veulent vendre!

Le président suppléant (M. Lachance): Est-ce que vous ne pensez pas que mettre en liaison, d'une part, les manufacturiers et d'autre part, les maisons de commerce serait une façon de réaliser votre objectif peut-être d'une façon plus souple, sinon d'une façon complète. Ce serait une façon de résoudre ce problème, lorsque des gens de . . .

M. Jobin: Non, parce que le gouvernement, comprenez-vous, l'a fait cette affaire-là, il le fait actuellement et ce n'est pas efficace.

Le président suppléant (M. Lachance): Non, il ne le fait pas.

M. Jobin: Je ne sais pas s'ils ne le font pas mais, actuellement, comprenez-vous . . . Je dois vous dire que c'est malheureux de vous dire ça, mais ne parlez pas de l'aide du gouvernement à certains manufacturiers, ils ne veulent pas entendre parler de ça parce qu'il n'y en a pas! Ce n'est pas efficace!

Vous savez, toutes les belles conventions qu'on paie, dont on paie les dépenses pour aller en Europe, ce sont des parties de plaisir. Soyons réalistes et francs. Contons-nous pas de peurs cet après-midi! Ce sont des parties de plaisir.

Moi, il n'y a pas d'autres femmes qui vont venir, comprenez-vous, et c'est bien malheureux, à la convention à Paris. Si elles viennent, elles viendront à leurs frais et pas dans la journée pendant que le mari va travailler, comprenez-vous cela?

Ce que je veux dire . . . Non, je ne veux pas vous parler . . . Excusez-moi, si j'ai fait une . . .

Ce que je veux dire, c'est que nous voulons des acheteurs dans la salle, pour qu'ils achètent de monsieur qui vient présenter sa marchandise. Notre représentant sera là, prendra des notes, et c'est lui qui sera le coordonnateur . . .

Le président suppléant (M. Lachance): Un instant, M. Jobin. Monsieur Bowes, vous avez quelque chose à dire? Alors, on conclura là-dessus parce que la soirée se prolonge et les députés doivent . . .

[*Traduction*]

the $3.5 million which we were being given would be reinvested in Canada.

I turned the question around for them. I asked them how many people were employed by the department and I was told 2,000. I asked how many efficient or effective employees there were in this group. Was it 25 per cent, 30 per cent, 20 per cent, 15 per cent? I eventually found out that only 7.5 per cent of the 2,000 were considered effective.

Out of my 75 employees, half are in the top executive category and if they do not work out, 30 days after hiring them, I dismiss them. I am not running a civil service. I am dealing with business people and I could be fired myself if I am not effective. We make deals because we go directly to the consumer, to the buyer. I am not talking about retailers since we are talking about the service . . .

The Acting Chairman (Mr. Lachance): I would like you to answer my question. Your trading company is also made up of businessmen and experts . . .

Mr. Jobin: Yes, but they want to sell!

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Do you not think it would be easier for you to work if there was a way of bringing the manufacturers and the trading companies together? It would be a way of solving the difficulty when . . .

Mr. Jobin: No, because this is what the government is already doing and it is not being effective.

The Acting Chairman (Mr. Lachance): No, this is not what is being done at the present time.

Mr. Jobin: I do not know, but things have reached an unfortunate stage because some manufacturers do not want to hear anything about government assistance since they say there is not any and it is not effective!

You know these nice all-expenses paid conventions in Europe are nothing more than pleasure trips. Let us be realistic about it, they are nothing more than pleasure trips.

When we go to Paris, there are not any wives who come along unless they come at their own expense and they do not get to see their husband during the daytime because he is at work. This is something you have to understand.

No, excuse me, I was not talking for you . . .

We want our representatives to make some sales and coordinate the sales . . .

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Just a second, Mr. Jobin. I believe Mr. Bowes has something to say. We will conclude soon since it is getting late and the members must . . .

[*Text*]

Mr. Bowes: Mr. Chairman, I would just like to respond to one part of your question that the delegates obviously were not the experts in all fields but this is part of the co-ordination aspect where they could draw on the experts in the Department of Industry, Trade and Commerce, in their particular field, to buttress them up for one particular attack. And just one word on trading companies; in Canada they do not really know the meaning of the word trading company, they do not have a clue what a trading company is. In England they are masters of that, they are masters of trading companies; in Germany they are masters of forwarding companies, in Canada we really do not have the trading companies.

It is a policy Mr. Pepin started a number of years ago . . .

Le président suppléant (M. Lachance): Monsieur Bowes, monsieur Jobin, j'aimerais, au nom des membres du Comité, vous remercier de ce dynamisme que vous avez démontré aujourd'hui, et surtout pour les excellentes idées que vous nous avez transmises très éloquemment, lesquelles feront certainement l'objet d'une réflexion sérieuse de la part des membres du Comité.

Je peux vous assurer que vous aurez la possibilité de lire, dans le rapport que nous produirons éventuellement, au plus tard le 31 mars, des choses qui seront peut-être de votre inspiration.

Alors je vous remercie encore une fois. Ce Comité est maintenant ajourné jusqu'à demain, 9 h 30.

[*Translation*]

M. Bowes: Monsieur le président, vous avez dit que les délégués commerciaux ne peuvent pas être spécialistes dans tous les domaines et ils peuvent justement faire appel aux experts du ministère de l'Industrie et du Commerce pour mieux préparer leur stratégie dans certains cas. Au sujet des maisons de commerce, au Canada on n'a vraiment pas la moindre idée de ce que c'est qu'une maison de commerce. alors que les Anglais sont imbattables dans ce domaine et les maisons d'expédition en Allemagne fonctionnent parfaitement, nous ne comprenons pas comment doivent marcher les maisons de commerce au Canada.

Il s'agit d'une politique lancée il y a quatre ans par M. Pepin . . .

The Acting Chairman (Mr. Lachance): Mr. Bowes, Mr. Jobin, I would like to thank you on behalf of the members of the committee for your forceful presentation today and the excellent ideas which you have so eloquently conveyed to us. Your point of view will certainly be seriously studied by the members of the committee.

You will be able to read in our report which must be tabled by March 31 at the latest, a number of recommendations, some of which may result from your suggestions.

I would like to thank you once again. The committee is now adjourned until tomorrow at 9.30.

WITNESSES—TÉMOINS

From Canint Management Co. Ltd.:

Mr. Jean Jobin, Vice-President, Finance and Operations;

Mr. Roy C. Bowes, Chairman of the Board.

De Canint Management Co. Ltd.:

M. Jean Jobin, vice-président, Finances et opérations;

M. Roy C. Bowes, président du Conseil d'administration.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 26

Thursday, November 6, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 26

Le jeudi 6 novembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

27716—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 6, 1980
(49)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:43 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

At 9:48 o'clock a.m., on motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That the Committee adjourn.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 6 NOVEMBRE 1980
(49)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 43 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présent: Mme Sheelagh Whittaker, conseiller du comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

A 9 h 48, sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que le Comité suspende ses travaux.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Thursday, November 6, 1980

• 0944

[*Text*]

The Chairman: Ladies and gentlemen, I declare this meeting open. The purpose of this meeting is to resume consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation. We are very pleased this morning to have with us representatives from The Canadian Chamber of Commerce. We have a very distinguished delegation here. I will introduce Mr. Sherman and then I will ask Mr. Sherman to introduce the rest of his colleagues.

Mr. Sherman is the son of a Manitoba farmer so I can relate to him because I am the son of a Saskatchewan farmer and actually farmed myself. He was educated in British Columbia and graduated as a chemical engineer. Most of his business career, 33 years, I understand, was spent with Canadian Industries Limited. Mr. Sherman, if you would not mind, I think the committee would like to hear a little more abut your background because I think that will help us in our questioning later on.

• 0945

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président s'il vous plaît. C'est une question de privilège . . .

Le président: *Yes,* Madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Je crois que ce matin il n'y a pas d'interprétation. Est-ce exact?

The Chairman: I did not understand you because there is no translation.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Do we have translation this morning?

The Chairman: No, we do not. We were informed that because of so many committees meeting this morning we will be without translators again. The Chair is the servant of the committee as always. What is your wish? If I have unanimous agreement from the committee, we can just go ahead as is.

M. Lachance: Monsieur le président s'il vous plaît. Je vais le dire en français et je vais le répéter en anglais.

Étant donné le précédent d'il y a maintenant une semaine, quand ce Comité à la suite de lIntervention de M. Deans et d'une proposition de ma part, avait entendu M. Roger Hatch, un témoin très important de façon informelle et pour le même motif puisqu'il n'y a pas de traduction, comme Mme Beauchamp-Niquet a soulevé la question et que moi-même je me sens obligé de soulever le problème, j'aurais une suggestion à faire, et je vais la faire en anglais.

Since, Mr. Chairman, we had this problem before, and since Mrs. Beauchamp-Niquet has raised it, we are stuck with our own past. We heard Mr. Hatch in an informal meeting, and with respect for our witnesses who are here today, I suggest they make their presentation for the record and that when we start into questions we switch to an informal meeting.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 6 novembre 1980

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, je déclare la séance ouverte. Nous sommes réunis ce matin afin de reprendre l'étude de notre ordre de renvoi relatif à la création d'une société nationale du commerce. Nous sommes très heureux ce matin de recevoir les représentants de la Chambre de commerce du Canada. Ils forment une délégation très distinguée. Je présenterai M. Sherman et je lui demanderai ensuite de présenter ses collègues.

M. Sherman est le fils d'un agriculteur du Manitoba. Lui et moi avons un point commun: en effet, je suis le fils d'un agriculteur de la Saskatchewan et j'ai même été agriculteur moi-même. M. Sherman a reçu son diplôme d'ingénieur chimiste en Colombie-Britannique. La presque ité de sa carrière, 33 ans si je ne me trompe, s'est passée à la *Canadian Industries Limited.* Monsieur Sherman, le Comité aimerait connaître un peu mieux vos antécédents; je crois que cela nous aidera à poser nos questions plus tard.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, on a point of privilege . . .

The Chairman: *Oui,* Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I believe that there is no interpretation this morning. Is that correct?

Le président: Je ne vous ai pas compris, parce qu'il n'y a pas de traduction.

Mme Beauchamp-Niquet: Nous n'avons pas de traduction ce matin?

Le président: Non, nous n'en avons pas. On nous a informés que, vu le fait que beaucoup de comités se réunissent ce matin, nous serions encore obligés de nous passer de traducteurs. Comme toujours, le président s'en remet aux membres du Comité. Que voulez-vous faire? Si les membres du Comité donnent leur accord unanime, nous pourrons continuer sans interprétation.

Mr. Lachance: Excuse me, Mr. Chairman . . . I will speak in French and then repeat in English.

Given our precedent of a week ago, when the Committee followed up on Mr. Deans intervention and my proposal by hearing Mr. Roger Hatch, a very important witness, on an informal basis for the same reason, because there was no translation, since Mrs. Beauchamp-Niquet did raise the question and since I also feel the issue should be discussed, I would like to make a suggestion, and I will make it in English.

Monsieur le président, vu que nous avons déjà rencontré ce problème, et vu que Mme Beauchamp-Niquet a déjà soulevé la question, nous devons respecter nos décisions du passé. Nous avons entendu M. Hatch en réunion officieuse, et avec tout le respect que j'ai pour les témoins présents aujourd'hui, je proposerais qu'ils fassent leur exposé aux fins du compte rendu et que nous tenions ensuite une réunion officieuse, pour poser des questions.

[*Texte*]

The Chairman: You would like then, as we did with Mr. Hatch, that the presentation of The Canadian Chamber of Commerce be recorded? Would you not like the questions also recorded?

Mr. Lachance: Mr. Chairman, we could into an informal meeting right now. If the Chamber of Commerce has a written brief that would solve the problem because we could just append their brief to one of our regular meetings where we have translation.

The Chairman: The written brief was sent to us some time ago.

Mr. Lachance: That solves the problem even more. I would suggest, since we did it once with Mr. Hatch and thus are stuck with our own past, that we just switch to an informal meeting, Mr. Chairman. We did it once before and I think in fairness to the members of this committee that we should do the same again. I apologize to our witnesses for the lack of translation facilities.

The Chairman: I should explain to our witnesses that there is a question of legality when we do not ave translators and therefore cannot operate in the two official languages as to whether we are in contravention of the Official Languages Act or not. It is a very sensitive area and there are various interpretations. This happened to us with a previous witness and what we did was we went to an informal meeting but we recorded everything.

Mr. Lachance: We did not record it, we made notes.

The Chairman: That is right, our staff made notes. Sheelagh.

Ms. Whittaker: Yes, Mr. Chairman. It is my understanding that the notes from the informal discussion with Mr. Hatch, after he has had a chance to read them and approve of them as being an accurate reflection of that informal discussion, would be put into the official record in both official languages. Is that not correct?

The Chairman: Yes, we offered that and we can offer the same to the Chamber of Commerce. Our staff could record our questions and your responses and then we could check with you either by phone or in writing whether you feel it is accurate testimony. Would that be agreeable?

Mr. D. D. Sherman (Member, The Canadian Chamber of Commerce and Government Relations Manager, Canadian Industries Limited): Yes.

The Chairman: Very good.

Mr. Lachance: I move, Mr. Chairman, that we now close this meeting and go into an informal meeting, that notes be taken at this informal meeting and that those notes once they have been checked by the originators be appended to the proceedings of one of our subsequent formal meetings.

The Chairman: It is moved by Mr. Lachance that we go into an informal meeting.

Motion agreed to.

[*Traduction*]

Le président: Vous voudriez donc que nous agissions de la même façon qu'avec M. Hatch; que l'exposé de la Chambre de commerce du Canada soit enregistré? Ne voulez-vous pas que les questions soient enregistrées également?

M. Lachance: Monsieur le président, nous pourrions tenir une réunion officieuse dès maintenant. Si la Chambre de commerce a un mémoire écrit, le problème sera réglé, puisque nous pourrons tout simplement annexer son mémoire au compte rendu d'une de nos réunions ordinaires où il y aura de l'interprétation.

Le président: Nous avons reçu le mémoire écrit il y a déjà quelque temps.

M. Lachance: Cela règle encore mieux le problème. Vu que nous l'avons déjà fait avec M. Hatch et que nous devons respecter nos propres précédents, je proposerais que nous tenions tout simplement une réunion officieuse, monsieur le président. Nous l'avons déjà fait une fois, et je crois que pour être justes envers les membres de ce Comité, nous devrions le faire encore une fois. Je m'excuse auprès de nos témoins de l'absence de service de traduction.

Le président: Je devrais expliquer à nos témoins qu'il s'agit d'une question de légalité: lorsque nous n'avons pas de traducteurs et que nous ne pouvons donc pas fonctionner dans les deux langues officielles, il peut y avoir infraction à la Loi sur les langues officielles. C'est une question très délicate, et il y a diverses interprétations de la situation. La même situation s'est produite avec un témoin précédent; nous avons tenu une réunion officieuse, tout en continuant de tout enregistrer.

M. Lachance: Nous n'avons pas enregistré la réunion, nous avons pris des notes.

Le président: C'est exact, notre personnel a pris des notes. Sheelagh.

Mme Whittaker: Oui, monsieur le président. Je crois comprendre que lorsque M. Hatch aura eu l'occasion de les lire et de les reconnaître comme étant un témoignage fidèle de cette discussion officieuse, ces notes seront versées au compte rendu officiel, dans les deux langues officielles, n'est-ce pas?

Le président: Oui, nous avons proposé cette méthode, et nous pouvons faire de même pour la Chambre de commerce. Notre personnel pourrait prendre nos questions et vos réponses en notes et nous pourrions ensuite vérifier avec vous, au téléphone ou par écrit, si vous acceptez ces notes comme étant un témoignage fidèle. Seriez-vous d'accord?

M. D. D. Sherman (membre, Chambre de commerce du Canada et directeur des relations avec le gouvernement, Canadian Industries Limited): Oui.

Le président: Très bien.

M. Lachance: Monsieur le président, je propose que nous levions maintenant cette séance, pour tenir une réunion officieuse, que des notes soient prises au cours de cette réunion officieuse, et que ces notes, une fois vérifiées par les témoins, soient annexées au compte rendu des délibérations de l'une de nos prochaines séances officielles.

Le président: M. Lachance propose que nous tenions une réunion officieuse.

La motion est adoptée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé

Third class
Troisième classe

K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 27

Thursday, November 20, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 27

Le jeudi 20 novembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

29321—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 20, 1980
(50)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:42 o'clock a.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Roy, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Lachance and Roy.

Witnesses: From the Canadian Manufacturers' Association: Mr. R. L. McCallum, Chairman, CMA Export Committee; Mr. W. D. H. Frechette, Vice-President and Secretary; Mr. D. C. Ward, Immediate Past Chairman, CMA Export Forum.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. McCallum made an opening statement. The witnesses answered questions.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on July 9, 1980, the Chairman authorized that the brief to the Committee presented by the Canadian Construction Association on October 23, 1980, be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "NTSC-10"*).

At 11:00 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(51)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:35 o'clock p.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Roy, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Lachance and Roy.

Witnesses: From the Air Industries Association of Canada: Mr. Jacques DesRoches, President; Mr. Robin W. Butler (De Havilland Aircraft of Canada Limited), Chairman, Contracts and Finance Committee.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. DesRoches made an opening statement. Mr. DesRoches and Mr. Butler answered questions.

At 4:48 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 20 NOVEMBRE 1980
(50)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 42, sous la présidence de M. Roy (vice-président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Lachance et Roy.

Témoins: De l'Association des manufacturiers canadiens: M. R. L. McCallum, président, Comité des exportations de l'AMC; M. W. D. H. Frechette, vice-président et secrétaire; M. D. C. Ward, président sortant, Forum sur l'exportation de l'AMC.

Aussi présents: MM. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1*).

M. McCallum fait une déclaration préliminaire. Les témoins répondent aux questions.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du 9 juillet 1980, le président autorise que le mémoire présenté au Comité à l'Association canadienne de la construction le 23 octobre 1980, soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendice «NTSC-10»*).

A 11 heures, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(51)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 35 sous la présidence de M. Roy (vice-président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Lachance et Roy.

Témoins: De Air Industries Association of Canada: M. Jacques DesRoches, président; M. Robin W. Butler (De Havilland Aircraft du Canada Limitée), président, Comité des contrats et des finances.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi, portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1.*)

M. DesRoches fait une déclaration préliminaire. MM. DesRoches et Butler répondent aux questions.

A 16 h 48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Thursday, November 20, 1980

• 0940

[*Text*]

The Vice-Chairman: Ladies and gentlemen, I call this meeting to order, according to the rules. This committee is resuming consideration of its order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

We have as witnesses this morning representatives of The Canadian Manufacturers' Association. Mr. R. L. McCallum is the Corporate Director of Marketing, Hawker Siddeley Canada Inc., and the Chairman of the CMA Export Committee. Mr. W. D. H. Frechette is the Vice President and Secretary of The Canadian Manufacturers' Association, and Mr. Ward is the Marketing Manager for Persista, Inc., and Immediate Past Chairman of the CMA Export Forum.

May I introduce the members of this committee? They are Mr. Lachance, Mr. Murray Cardiff, Mr. Neil Paget from the consulting firm, and Ms Sheelagh Whittaker.

I think we have already received your brief and I yield the floor because I have been told that this room will be occupied by another committee at 11:00 o'clock. I yield the floor, Mr. Chairman, if you want to present your brief, and we will be questioning afterwards.

Mr. R. L. McCallum (Chairman, CMA Export Committee): Thank you, Mr. Chairman. Members of the committee, The Canadian Manufacturers' Association is grateful for welcomes this opportunity to be able to address you on this very important topic of a national trading corporation. I would like to set off by posing a question in view of the chairman's comment about having to yield this committee room by 11.00 o'clock. Do you wish us to go through our brief highlighting certain elements or take it as read and thereby devote more time to questions later on?

• 0945

The Vice-Chairman: I am in the hands of the members of the committee, would you prefer to have more time for questioning?

An hon. Member: May we have some copies?

The Vice-Chairman: It is agreed that we will start with the highlights and proceed to the question later.

Mr. McCallum: Thank you, Mr. Chairman. The asssociation welcomes new initiatives by the Canadian government to promote export but feels that the current effort to launch a national trading corporation is inappropriate. The special committee's focus on means to realize the export potential of small-and medium-sized businesses is welcomed by the CMA because some three-quarters of the association's membership is comprised of small manufacturers employing fewer than 100 people.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 20 novembre 1980

[*Translation*]

Le vice-président: Mesdames et messieurs, je déclare la séance ouverte conformément au règlement. Le présent comité reprend l'étude de ce qu'on lui a confié, c'est à dire la question d'une société commerciale nationale.

Nos témoins, ce matin, sont des représentants de l'Association des manufacturiers canadiens. M. R. L. McCallum est directeur général de la commercialisation chez Hawker Siddeley Canada Inc. et président du Comité des exportations de l'Association des manufacturiers canadiens. M. W. D. H. Frechette est vice-président et secrétaire de l'Association des manufacturiers canadiens et M. Ward est directeur de la commercialisation chez Persista Inc. et le dernier président du Comité des exportations de l'Association des manufacturiers canadiens.

Permettez-moi de vous présenter les membres du comité: M. Lachance, M. Murray Cardiff, M. Neil Paget de l'entreprise d'experts-conseils et Mme Sheelagh Whittaker.

Je crois que nous avons déjà reçu votre mémoire et je cède tout de suite la parole parce qu'on m'a informé que cette pièce sera occupée par un autre comité à 11 heures. Je vous cède la parole, monsieur le président, pour que vous présentiez votre mémoire, et nous vous poserons des questions plus tard.

M. R. L. McCallum (président, Comité des exportations de l'Association des manufacturiers canadiens): Merci, monsieur le président. Membres du Comité, l'Association des manufacturiers canadiens vous remercie de lui donner l'occasion de vous adresser la parole sur la question très importante d'une société commerciale nationale. Je voudrais d'abord poser une question sur la remarque du président à propos du fait que nous devons quitter la salle de conférence à 11 heures. Préférez-vous que nous parcourions notre mémoire tout en soulignant certains éléments ou que je le lise tout simplement pour que nous ayons plus de temps pour les questions ensuite?

Le vice-président: Je laisse le choix aux membres du Comité. Préférez-vous consacrer davantage de temps aux questions?

Une voix: Pourriez-vous distribuer des exemplaires?

Le vice-président: Alors nous commencerons par les points saillants pour ensuite passer à une période de questions.

M. McCallum: Merci, monsieur le président. L'association accueille favorablement les démarches entreprises par le gouvernement canadien pour promouvoir les exportations, mais considère que les efforts déployés actuellement pour mettre sur pied une société commerciale nationale sont inadéquats. L'Association des manufacturiers canadiens voit d'un bon œil l'intérêt que porte le comité spécial aux moyens de favoriser les possibilités des petites et des moyennes entreprises dans le domaine des exportations parce qu'environ les trois quarts des membres de l'association sont des petits fabricants qui emploient moins de cent employés.

[*Texte*]

The concept of an export trading company is basically an export agent facility which would provide, amongst other activities, (a) accumulation of market intelligence; (b) sales contacts and sales; (c) shipping and distribution arrangements; (d) credit management; (e) financing of sales and for that matter of inventories, flow plans and any other sales financing tools.

A trading house concept has some attraction as an outlet for the export potential of small-and medium-sized manufacturers. The idea of a mechanism which can handle all these functions in an integrated manner offers an interesting prospect. However, we should take stock of the assets upon which it might draw: an enterprising manufacturing sector which in many aspects is on a par with world class technology; an effective marketing intelligence organization—the Canadian government trade commissioner service; the ability to identify sales contacts and to obtain advice on distribution structures, again through the trade commissioners throughout the world with their down-to-earth knowledge of local business; an export credits insurance and financing facility in the Export Development Corporation; sourcing and supplementary back-up data banked in the Department of Industry, Trade and Commerce including the specific services of the department's regional offices; some hundreds of privately-owned trading houses—the number depending on definition—with specialized capabilities in various products and markets.

This is, of course, supplemented by the facilities of the Canadian banking system, the various institutions like CMA that disseminate information on foreign opportunities and techniques, the forwarding companies, and shipping agents and so on, and the Canadian Commercial Corporation, Federal Business Development Bank and other facilities.

In the CMA's view, these are indeed the elements of what might be termed a national trading corporation for Canada and, of course, they already exist. The elements are far from perfect and our submission includes practical suggestions for their improvement. We believe that what the parliamentary task force is trying to conceptualize as a national trading corporation exists now in its broadest sense. It needs refinement and better definition, a more directed effort, but it does not need incorporation.

With respect to our economic climate and initiatives, a prerequisite of export success is a strong domestic market base with a competitive cost environment in Canada, competitive cost of government energy, transportation and labour, materials, et cetera. And all these are spelled out in some detail in our presentation.

[*Traduction*]

Suivant la notion que nous nous en formons, la société commerciale d'exportation est d'abord et avant tout un service d'agent aux exportations qui aurait, entre autres, les activités suivantes: a) accumulation de renseignements sur les marchés; *b*) ventes et personnes-ressource dans le secteur des ventes; *c*) accords d'expédition et de distribution; *g*) gestion du crédit; *e*) financement des ventes et aussi des stocks, des projets d'opération et de tout autre instrument de financement des ventes.

La notion d'une maison de commerce présente un certain intérêt comme débouché des possibilités d'exportation des petites et des moyennes entreprises. La notion d'un mécanisme qui pourrait intégrer toutes ces fonctions offre des possibilités intéressantes. Toutefois, nous pourrions faire l'inventaire des atouts dont il pourrait bénéficier: un secteur manufacturier entreprenant qui, à de nombreux égards, est sur un pied d'égalité avec une technologie de qualité mondiale; un organisme efficace spécialisé dans les renseignements sur la commercialisation, c'est-à-dire le Service des délégués commerciaux du gouvernement canadien; la capacité de trouver des personnes-ressource dans le domaine des ventes et de se faire conseiller sur les structures de distribution, encore une fois par l'entremise des délégués commerciaux du monde entier et grâce à leurs connaissances pratiques des entreprises locales; un service d'assurance et de financement des crédits à l'exportation au sein de la Société pour l'expansion des exportations; des données originales et des données d'appoint supplémentaires confiées au ministère de l'Industrie et du Commerce, y compris les services particuliers offerts par les bureaux régionaux du Ministère; des centaines de maisons de commerce privées, leur nombre dépendant de la définition qu'on en donne, possédant des connaissances spécialisées sur divers produits et marchés.

Ces atouts sont évidemment complétés par les services du système bancaire canadien, des diverses institutions comme l'Association des manufacturiers canadiens qui diffusent des renseignements sur les possibilités et les techniques étrangères, des sociétés d'expédition, des agents d'expédition, etc., de la Corporation commerciale canadienne, de la Banque fédérale de développement et d'autres services.

D'après l'Association des manufacturiers canadiens, ces services constituent en fait les éléments de ce qu'on pourrait appeler une société commerciale nationale au Canada et, évidemment, ils existent déjà. Les éléments sont loin d'être parfaits et notre mémoire renferme des recommandations pratiques pour les améliorer. Nous croyons que ce que le groupe de travail parlementaire tente actuellement d'instaurer sous la forme d'une société commerciale nationale existe déjà dans son sens le plus général. Cette idée doit être précisée et mieux définie, elle doit reposer sur des efforts plus concertés, mais il n'est pas nécessaire de constituer une société.

Relativement à notre climat économique et à nos entreprises, le succès en matière d'exportation doit d'abord reposer sur un marché intérieur vigoureux et sur un environnement concurrentiel en matière de coûts au Canada, ainsi que sur une énergie, des services de transport, une main-d'œuvre et des matériaux fournis par le gouvernement à un coût concurrentiel. Tous ces éléments sont décrits de façon détaillée dans notre exposé.

[*Text*]

• 0950

There are now many examples of export success achieved by small as well as large companies. Would a national trading corporation just take over our existing successes and existing services or would it provide something additional?

Surveys show that most of these successful exporters attributed their competitive edge in foreign markets to better product performance based on innovative technology giving support to our request for an improved R&D environment. The association has, in a series of detailed submissions to the Canadian government, stressed the need for more favourable tax treatment of our investment in research and development.

Turning now to the Export Promotion Review Committee, the Hatch Committee, which was made up of senior executives from a wide cross-section of private sector companies as well as representatives from the academic community, the point was made that Canada appears to be lagging behind its major trading partners in financial incentives to stimulate exports. Consequently, the committee recommended that a government-industry task force examine the subject in greater detail. The association asks that your committee support this recommendation as one calling for urgent action.

In our brief, we also paid particular attention to the Trade Commissioner Service. The CMA fully supports the Hatch Committee's recommendations, including the strengthening of the Trade Commissioner Service, TCS, which has intimate knowledge of agents, distributors, wholesalers and local trade customs in their respective territories, and detailed knowledge of Canada's products and manufacturing capabilities. It is well placed to provide the marketing assistance needed by small- and medium-sized exporters and, indeed, the records show that, on occasion, it is able to initiate and help conclude foreign sales almost to the point of signing a contract.

The Hatch report was at pains to point out that

> The business community is especially opposed to any attempt to consolidate the TCS under the jurisdiction of External Affairs as has been proposed.

It is unfortunate that the matter is now proceeding in a diametrically opposite direction.

In endorsing the Hatch recommendations on EDC, we also suggest that EDC should appoint a Vice-President for Small Business, devoted particularly to the requirements of small exporters. To some degree the EDC regional offices do attend to the requirements of the small exporters, but this suggestion I am putting to you requires your endorsement as being

[*Translation*]

Il existe actuellement de nombreux exemples de réussites dans le secteur des exportations réalisées par de petites sociétés ainsi que par des sociétés importantes. Une société commerciale nationale assumerait-elle simplement nos réussites et nos services actuels ou offrirait-elle quelque chose de plus?

Des enquêtes montrent que la plupart des exportateurs qui ont du succès attribuent leur avantage concurrentiel sur les marchés étrangers à un meilleur rendement de leurs produits découlant d'une technologie innovatrice, ce qui vient appuyer notre demande en faveur d'une amélioration de la recherche et du développement. Dans une série de mémoires détaillés présentés au gouvernement canadien, l'Association a mis en évidence la nécessité d'un traitement fiscal plus avantageux de nos investissements en recherche et en développement.

Considérons maintenant l'Export Promotion Review Committee, le Comité Hatch, qui était composé de cadres supérieurs provenant d'un échantillon important de sociétés du secteur privé ainsi que de représentants du milieu universitaire. Ce comité en est venu à la conclusion que le Canada semble se laisser distancer par ses principaux partenaires commerciaux pour ce qui est des stimulants financiers à l'exportation. Par conséquent, le comité a proposé qu'un groupe de travail composé de représentants du gouvernement et de l'industrie analyse la question de façon plus approfondie. L'association demande à votre comité d'appuyer cette recommandation qui appelle une intervention urgente.

Dans notre mémoire, nous avons accordé une attention particulière au Service des délégués commerciaux. L'Association des manufacturiers canadiens appuie entièrement les recommandations du comité Hatch, y compris celle d'accentuer l'influence du Service des délégués commerciaux qui connaît à fond les agents, les distributeurs, les grossistes et les coutumes commerciales locales des territoires confiés aux délégués et qui possède une connaissance approfondie des produits et des possibilités de fabrication du Canada. Il occupe une position lui permettant d'offrir, dans le domaine de la commercialisation, l'aide dont ont besoin les exportateurs petits et moyens, et les faits montrent qu'à l'occasion, il est en mesure d'entreprendre des pourparlers et d'aider à obtenir des ventes à l'étranger et qu'il peut presque obtenir la signature de contrats.

Le rapport Hatch s'est donné beaucoup de mal pour souligner

> Que le monde des affaires est tout particulièrement opposé à toute tentative de consolider le Service des délégués commerciaux sous l'égide du ministère des Affaires extérieures comme on l'a proposé.

Il est à déplorer que cette question prenne une orientation diamétralement opposée.

En souscrivant à la recommandation du comité Hatch sur la Société pour l'expansion des exportations, nous proposons aussi que cette dernière nomme un vice-président à la petite entreprise qui verrait en particulier aux intérêts des petits exportateurs. Jusqu'à un certain point, les bureaux régionaux de la Société pour l'expansion des exportations s'occupent des

[*Texte*]

desirable—that is the naming of a vice-president with particular focus on small business.

We also point out that despite a considerable array of federal and provincial government measures to assist, the problem of financing the production, delivery and payments cycle of export orders remains a problem for the small export firm.

With respect to trading houses, in general they operate in one of five main modes or some combination of these: the export merchant company which is especially valuable to the small exporter, because it relieves him of handling, documentation, foreign collections, et cetera; the export commission agent which is a very common form of export assistance to smaller companies; the export management company; the buying agent or confirming house. Some of the companies categorized are able to engage in barter transaction, and possibly this is an area we might discuss during questions.

Your special committee already will be aware that trading companies need support to encourage their growth and development without further proliferation. They should be entitled to the full range of government export services, including EDC coverage, which is available to other exporters. There is a lot yet to be done in that area.

From the manufacturers' point of view, direct contact with his customers abroad is valuable for long-term growth of trade relations, and for keeping in close touch with the dynamics of the market. Indeed, for highly technical products it may be essential. Certainly no single trading company can aspire to be all things to all people in this regard, and we question whether any one trading company can in fact cover such a wide range of products, such a wide range of markets, and such a wide range of special expertise.

• 0955

The matter of expert knowledge of foreign markets and export techniques is important and deserves full attention in the effort to promote Canada's foreign sales. The seminars and courses regularly conducted by the CMA and other private-sector organizations should merit your attention. Possibly Mr. Frechette could offer some comments later on, in greater detail, on the activity of the CMA in this regard.

Additionally, the Canadian Commercial Corporation cannot be overlooked. In a future expanded role in overseas cleared projects, it is clear that a major element for such an enlarged function must be a properly defined capacity to share the immense risks involved. To date CCC does not have any particular mandate to share in the risks of exporting, or indeed of any form of turnkey project.

[*Traduction*]

besoins des petits exportateurs, mais ce que je vous propose, c'est-à-dire la nomination d'un vice-président s'occupant surtout de la petite entreprise, requiert votre approbation.

Signalons également que, malgré une batterie considérable de mesures d'aide fédérales et provinciales, le financement du cycle de la production, de la livraison et du paiement des commandes de marchandises exportées demeure un problème pour la petite entreprise exportatrice.

Pour ce qui est des maisons de commerce, elles font en général des affaires à l'un des cinq principaux titres ou d'une combinaison de ces titres: l'entreprise commerciale exportatrice qui rend de précieux services au petit exportateur parce qu'elle le dégage de la manutention, de la documentation, des perceptions à l'étranger, etc.; l'agent de commission des exportateurs qui constitue une forme très courante d'aide à l'exportation dont bénéficient les plus petites sociétés; la société de gestion des exportations; l'agent acheteur ou la maison de confirmation de crédit à l'exportation. Certaines des sociétés faisant partie d'une de ces catégories sont en mesure de s'adonner au troc et c'est peut-être un domaine dont nous pourrions parler au cours de la période de questions.

Votre comité spécial sait déjà que les sociétés commerciales doivent être aidées pour favoriser leur croissance et leur expansion sans prolifération. Elles devraient pouvoir bénéficier de toute la gamme de services gouvernementaux à l'exportation, y compris ceux de la Société pour l'expansion des exportations, qui sont offerts à d'autres exportateurs. Il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine.

Du point de vue du manufacturier, des contacts directs avec ses clients à l'étranger sont indispensables pour l'évolution à long terme des rapports commerciaux et pour demeurer en relation étroite avec la dynamique du marché. En fait, pour des produits très techniques, ils sont peut-être essentiels. Il est certain qu'aucune société commerciale ne peut prétendre répondre aux aspirations de tout le monde et nous doutons qu'une société commerciale puisse, en fait, embrasser autant de produits, autant de marchés et autant de connaissances techniques spéciales.

La question de la connaissance approfondie des marchés étrangers et des techniques d'exportation est importante et mérite une attention de tous les instants pour promouvoir les ventes du Canada à l'étranger. Les colloques et les cours régulièrement offerts par l'Association des manufacturiers canadiens et par d'autres organismes du secteur privé méritent votre attention. M. Frechette pourrait peut-être présenter des commentaires un peu plus étoffés plus tard relativement à l'activité de l'Association des manufacturiers canadiens sous ce rapport.

De plus, il faut tenir compte de la Corporation commerciale canadienne. Pour ce qui est du rôle accru qu'elle pourrait jouer à l'avenir dans le cadre des projets approuvés à l'étranger, il est évident qu'un élément important d'un service aussi important doit être la possibilité adéquatement définie de partager les risques énormes en jeu. Jusqu'à maintenant, le CCC ne jouit d'aucun mandat particulier pour ce qui est de partager

[*Text*]

We would like to emphasize the government elements of an export marketing apparatus need strengthening in ways outlined here and more especially in the report of the Hatch Committee. There is need for more directed effort; for a clearer fundamental commitment to export. That direction should come from the Export Trade Development Board and its supporting secretariat. The CMA views with pleasure the appointment of Mr. Hatch as the first chairman and looks forward to hearing of other appointments in due course.

In short, I would summarize that what the parliamentary task force is trying to conceptualize as a national trading corporation exists now in its broadest sense. It needs refinement and better definition, a more directed effort, but it does not need incorporation.

Should time allow, Mr. Chairman, I would like to make further comments later on on some of what we would call the pitfalls and requirements of attempting to establish a trading company.

Thank you, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Thank you, Mr. McCallum.

Now I will recognize Mr. Murray Cardiff as the first questioner.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

How much liaison would there be between the Canadian Manufacturers' Association, the Canadian Export Association, and the Canadian Federation of Independent Businessmen? Is there any connection between these three organizations?

Mr. McCallum: There is a fair amount of dialogue between these organizations. There is a certain amount of duplicate membership between the associations. I think it would be fair to comment that I am also a director of the CEA. On an informal basis, we do share a lot of information. There is a lot of common activity.

Mr. Cardiff: What is the Canadian Manufacturers' Association doing in the export market area? Is it in their mandate to explore export marketing?

The Vice-Chairman: Mr. Frechette.

Mr. W. Frechette (Vice-President and Secretary, The Canadian Manufacturers' Association): From the very outset of the formation of the CMA, which dates back, incidentally, to 1871, the constitution provided that its role was to assist manufacturers and exporters. So the export end of our activities has always been given a pretty high priority.

Apart from government relations and continued dialogue with EDC and CIDA and the various branches of Industry, Trade and Commerce and the provincial governments which deal with trade promotion, one of the first aspects of our

[*Translation*]

les risques inhérents à l'exportation ou, en fait, à toute forme de projet clés en main.

Nous aimerions souligner que les éléments gouvernementaux d'un mécanisme de commercialisation des exportations doivent être consolidés comme nous l'avons exposé et, plus spécialement, comme l'a énoncé le rapport du comité Hatch. Nous avons besoin d'efforts plus concertés; d'un engagement fondamental plus apparent par rapport aux exportations. Cette orientation devrait venir du Export Trade Development Board et de son secrétariat connexe. L'Association des manufacturiers canadiens est heureuse de la nomination de M. Hatch au titre de premier président et espère assister à d'autres nominations en temps et lieu.

En résumé, je crois que ce que le groupe de travail parlementaire tente actuellement d'instaurer sous la forme d'une société commerciale nationale existe déjà dans son sens le plus général. Elle doit être épurée et mieux définie, les démarches doivent être plus concertées, mais il n'est pas nécessaire de la constituer en corporation.

Si le temps me le permet, monsieur le président, j'aimerais faire d'autres commentaires plus tard sur ce que nous pourrions appeler certains des dangers et des besoins inhérents à toute tentative d'établissement d'une société commerciale.

Merci, monsieur le président.

Le vice-président: Merci, monsieur McCallum.

J'invite maintenant M. Murray Cardiff à poser la première question.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

Dans quelle mesure l'Association des manufacturiers canadiens, l'Association canadienne d'exportation et la Fédération canadienne des entreprises indépendantes sont-elles reliées entre elles? Y a-t-il un lien entre ces trois organismes?

M. McCallum: Il y a un dialogue assez soutenu entre ces organismes. Il y a un certain nombre de membres qui font partie de plus d'une de ces associations. Je crois approprié d'ajouter que je suis également un des directeurs de l'Association canadienne d'exportation. De façon officieuse, nous partageons effectivement beaucoup de renseignements. Beaucoup de nos activités sont communes.

M. Cardiff: Quel rôle joue l'Association des manufacturiers canadiens dans le domaine du marché des exportations? La commercialisation des exportations fait-elle partie de son mandat?

Le vice-président: M. Frechette.

M. W. Frechette (vice-président et secrétaire, Association des manufacturiers canadiens): Dès la formation de l'Association des manufacturiers canadiens qui, incidemment, remonte à 1871, la constitution stipulait que son rôle consistait à aider les manufacturiers et les exportateurs. Donc, la composante de nos activités relative aux exportations a toujours reçu une priorité très élevée.

En plus des relations avec les gouvernements et du dialogue constant avec la Société pour l'expansion des exportations, avec l'ACDI, avec les diverses directions du ministère de l'Industrie et du Commerce et avec les gouvernements provin-

[*Texte*]

export promotion activity was the publication of a directory of Canadian manufacturers, called the *Canadian Trade Index*. This is an annual publication which I think has been going since 1898 and is the primary source of information for foreign buyers. Some thousands of copies are distributed abroad through the good offices of the Trade Commissioner Service. It indicates not only the products that are made in Canada but also the companies that are making them, those that are interested in export, and a great deal of other detailed information. I will leave this with the committee, or I will pass it around, whichever you prefer, Mr. Chairman.

• 1000

The Chairman: Thank you.

Mr. Frechette: We believe that one of the major needs in effective export promotion is information, information on markets, information on how to go about exporting, and for this reason we have two general sorts of programs. One is a series of courses on the principles and practices of export documentation. It deals with a lot more things besides documentation, but that is its title.

Some six courses, I think, under that label are conducted each year and we have close to 3,000 graduates. A new course has been established in the province of Quebec, and that course is given separately in English and in French. I will leave with you the information on the curricula of those two courses. The one in the province of Quebec is done in co-operation with the CEGEPs. We also work with various educational institutions such as Sir Wilfred Laurier University, Seneca College and various other institutions across Canada which have international business courses. We have been trying to work out an acceptable curriculum that would lead to a standard in export management, but so far that has not been forthcoming.

The second kind of program that goes on continually is the export forum, of which Mr. Ward is immediate past chairman. This organization has been putting on monthly programs in international marketing, updates in the market information and in techniques and the services available from federal and provincial governments and from the CMA. I will leave with you a copy of the current year's program.

Mr. Cardiff: Do you have any particular assistance that you offer to the small manufacturer? You say that most of your members are employing less than 100 people. I think we have likely met with some of those small manufacturers somewhere across Canada and they say that they just do not know how to get into the market, it is so massive. How do they get in there? Do you offer assistance other than what you mentioned there? We are dealing with the Canadian Manufacturers' Association and that is very close to the mandate that we are charged with.

[*Traduction*]

ciaux qui s'occupent de promotion commerciale, un des premiers éléments de notre activité de promotion des exportations a été la publication d'un annuaire des manufacturiers canadiens appelé le Canadian Trade Index. Il s'agit d'une publication annuelle qui existe depuis 1898, je crois, et qui constitue la principale source de renseignements pour les acheteurs étrangers. Des milliers d'exemplaires sont distribués à l'étranger par l'intermédiaire du Service des délégués commerciaux. Cette publication indique non seulement les produits fabriqués au Canada, mais également les fabricants, les sociétés qui s'intéressent à l'exportation ainsi que de nombreux autres renseignements détaillés. Je peux vous laisser le présent exemplaire ou le faire circuler parmi les membres du comité, comme vous le désirez, monsieur le président.

Le président: Merci.

M. Frechette: Nous croyons qu'un des principaux facteurs d'un programme efficace de stimulation des exportations est l'information, notamment sur les marchés et sur la façon de procéder pour exporter des produits, et pour cette raison, nous avons élaboré deux types de programmes généraux. Le premier est une série de cours sur les principes et la marche à suivre pour l'établissement des documents d'exportation. Ces cours portent sur de nombreux autres aspects que celui de la documentation mais c'est néanmoins le titre de la série.

Elle est donnée environ six fois par an et à ce jour, près de 3 000 personnes ont participé au programme. Un nouveau cours qui se donne dans les deux langues, soit en anglais et en français, a été créé au Québec. Voici des renseignements sur le contenu de ces deux cours. Celui qui est donné au Québec est offert en collaboration avec les CEGEP. Nous travaillons aussi de concert avec diverses maisons d'enseignement tels que l'Université Sir Wilfrid Laurier, Seneca College et d'autres établissements d'enseignement du Canada qui offrent des cours de formation commerciale à caractère international. Nous nous efforçons de mettre sur pied un programme convenable qui permettra de créer une norme pour la gestion des exportations mais nos travaux n'ont pas encore porté fruit.

Le deuxième type de programme, fourni cette fois de façon continue, est la table ronde sur les exportations, dont M. Ward était récemment le président. Les responsables organisent tous les mois des réunions sur le marketing à l'échelle internationale, des séances de mise à jour de l'information sur les marchés, des procédés ainsi que des services offerts par les gouvernements fédéral et provinciaux et par l'Association des manufacturiers canadiens. Voici un exemplaire du programme de l'année en cours.

M. Cardiff: Avez-vous des moyens particuliers d'aider les petites entreprises? Vous affirmez que la plupart de vos membres emploient moins de 100 personnes. Nous avons sans doute eu l'occasion de rencontrer quelques représentants de ces petites entreprises au cours de nos séances dans diverses villes canadiennes et ils ont affirmé qu'ils ne savent pas comment entrer sur le marché en raison de son immensité. Comment peuvent-ils se tailler une place sur ces marchés? Offrez-vous d'autres aide que celle dont vous avez fait état? Nous nous adressons à l'Association des manufacturieres canadiens et ces

[*Text*]

Mr. Frechette: We have a service department that particularly deals with exports. The departments I discuss are located in Toronto, but their services are available across the country through division offices in seven other places from Vancouver to Halifax. The export department can answer members' queries and assist them not only with direct information and problem-solving services but can also direct them to sources of more specialized information should they require that. In addition to the export department, there is, of course, our transportation department which helps them with routings and with rates, a taxation department which helps them with the tax aspects of foreign operations and so on. These services are geared particularly to the needs of small companies, the companies that are not able to generate and maintain adequate information banks in their own premises.

Mr. Cardiff: I guess what I am trying to come to is that we have an association, but what can we do to further help in that area? It seems to me the association is there, the organization is there. We want to expand the markets in those areas, which I am sure you do as well. How many companies would be in the organization?

• 1005

Mr. Frechette: Something between 4,000 and 5,000 companies.

Mr. Cardiff: And that is right from across Canada?

Mr. Frechette: Yes.

Mr. Cardiff: What are the qualifications for becoming a member of the Canadian Manufacturers' Association?

Mr. Frechette: Simply that a company be manufacturing in Canada.

Mr. Cardiff: It does not matter what it is as long as they manufacture.

Mr. Frechette: It does not matter what it is, that is right. Now, for the Export Forum, that requirement is not necessary. We do admit some service organizations, including trading companies to participate in the work of the Export Forum.

Mr. Cardiff: It just seems that in a lot of our hearings we have experienced the frustrations of the small manufacturer, you know, that he is in the position where his plant will . . . he has more capacity, and the only way be can utilize that is in the export areas, but it is hard for him to take that initial step. There has to be an incentive there. Does that have to come from us or does that have to come from within the manufacturing sector?

Mr. Frechette: My impression is that most of it comes from within the sector itself, but government programs have been extremely helpful. Trade mission programs, I guess particularly those undertaken by provincial governments' are helpful. The dissemination of information—another element in that is

[*Translation*]

questions se rapportent étroitement au mandat qui nous a été confié.

M. Frechette: Nous avons un service qui s'occupe des questions d'exploration. Les services que j'ai mentionnés sont situés à Toronto, mais toutes les régions du pays sont en mesure d'obtenir de l'aide par l'intermédiaire des bureaux régionaux dans diverses grandes villes de Vancouver à Halifax. Le service des exportations peut répondre aux questions des membres et leur fournir de l'aide non seulement sous la forme de renseignements pertinents et de solutions à leurs problèmes mais aussi en leur fournissant des sources d'information plus spécialisée, le cas échéant. Outre le service des exportations, il existe aussi le service des transports qui leur fournit de l'aide pour les questions d'acheminement et de tarifs, et un service d'impôts pour les questions fiscales rattachées au commerce à l'étranger, etc. Ces services sont principalement axés sur les besoins des petites entreprises, les sociétés qui ne sont pas en mesure d'établir et de maintenir un centre d'information dans leurs locaux.

M. Cardiff: Ce que j'aimerais savoir c'est quelle aide supplémentaire pouvons-nous fournir, outre celle de l'Association? L'Association existe déjà et la structure est établie. Comme vous d'ailleurs, j'en suis sûr, nous voulons accroître les marchés dans ces domaines. Combien d'entreprises y participeront?

M. Frechette: Entre 4 000 et 5 000 entreprises.

M. Cardiff: De toutes les régions du Canada?

M. Frechette: Oui.

M. Cardiff: Quels sont les critères pour devenir membre de l'Association des manufacturiers canadiens?

M. Frechette: Le seul est d'être une entreprise canadienne de fabrication.

M. Cardiff: Il s'agit simplement d'être fabricant, rien d'autre?

M. Frechette: Le type de fabrication n'importe pas. C'est le seul critère. Dans le cas de la table ronde sur les exportations, ce critère n'existe pas. Nous acceptons certaines entreprises qui fournissent des services, notamment les entreprises commerciales qui veulent participer à la table ronde.

M. Cardiff: Il me semble qu'au cours d'un grand nombre de nos séances, les petits fabricants nous ont fait part de leurs frustrations, c'est-à-dire que l'entreprise est dans une situation . . . Elle possède une capacité de production excédentaire et le seul moyen de l'utiliser est d'entre dans les marchés d'exportation, mais il est difficile pour le dirigeant de faire les premiers pas. Il doit être incité à le faire. Cette stimulation doit-elle être fournie par le gouvernement ou par le secteur manufacturier?

M. Frechette: A mon avis, cette stimulation est surtout issue du secteur lui-même mais les programmes gouvernementaux jouent un grand rôle à cet égard. Les missions commerciales, notamment celles des gouvernements provinciaux, sont très utiles. Un autre facteur est la diffusion de l'information que

[*Texte*]

a monthly publication we have called *World Trade News*, which attempts to bring manufacturers, both small and large, information on new export opportunities, changing trade regulations, foreign tariffs and the like.

Mr. Cardiff: One last question.

The Vice-Chairman: Does Mr. Ward want to make his comments before your last question?

Mr. D. C. Ward (Marketing Manager, Persista Inc. Immediate Past Chairman, CMA Export Forum): If I might, Mr. Chairman. I do represent a small manufacturer. I have been involved with two companies, one having 85 employees and one having 25 employees, and in both cases these companies were Canadian-based organizations. They had a certain flair for entrepreneurship and I think that is what it takes to get into export markets. I agree with you that it is difficult, but there are means and methods available. I know in my case, the CMA provided the vehicle in the form of information, in the form of courses, in the form of the Export Forum, which, I might add, I have been personally involved in for a number of years, in which practically at every meeting we have perhaps 25 to 30 per cent of new faces, new, small, potential exporters.

I also cannot pass without saying I have a high regard for the trade commissioner service. Again, in the area of the small manufacturer, when you leave Canada and go overseas, it is a big world out there, and I know myself and my associates have gotten into these markets through the efforts of the trade commissioner service. So, those things exist and I guess it is a matter of communication. If there are people out there that do not know about it, then perhaps it is a communication problem.

Mr. Cardiff: Is there any thought or consideration being given to forming a trading arm of the CMA?

Mr. Frechette: I certainly would not say that the tought has not been bandied around in CMA circles, but it has not come to any kind of decision that this is the kind of activity that an association should get into.

The Vice-Chairman: Mr. McCallum.

Mr. McCallum: The association basically consists for manufacturers, and that kind of gathering is possibly more appropriate to the Canadian Export Association, which derives a more general forum.

I would like to follow on Mr. Frechette's comments and briefly make mention of, let us call it, the reverse direction process. I notice there is a lot of attention being paid to the *Canadian Trade Index*, and that possibily is the key document in all the embassies around the world for sourcing in Canada. Our trade commissioner service is a very good service in responding to local inquiries. In addition to the BOSS system

[*Traduction*]

nous assurons au moyen d'une publication mensuelle intitulée *World Trade News*. Cette publication vise à renseigner les petits et les grands fabricants sur les nouveaux débouchés en matière d'exportation, les changements apportés aux règlements commerciaux, les tarifs en vigueur à l'étranger, etc.

M. Cardiff: Une dernière question.

Le vice-président: M. Ward a t-il des observations à formuler avant que vous ne posiez la dernière question?

M. D. C. Ward (responsable du marketing de la société Persista Inc. et récemment président de la table ronde sur les exportations de l'Association des manufacturiers canadiens): En effet, monsieur le président, je représente une petite entreprise de fabrication. J'ai été employé dans deux sociétés, une dont l'effectif comptait 85 employés et l'autre, 25 employés. Ces deux sociétés avaient leur siège social au Canada. Elles faisaient preuve d'initiative, et je crois que cette aptitude est essentielle pour pénétrer dans les marchés d'exportation. Je reconnais, comme vous d'ailleurs, qu'il s'agit d'une tâche difficile mais il existe des moyens et des méthodes à notre disposition. En ce qui me concerne, ceux-ci ont pris la forme de renseignements, de cours et de la table ronde sur les exportations offerts par l'Association. J'aimerais ajouter que j'ai participé activement à la table ronde durant plusieurs années et qu'à presque toutes les réunions, environ 25 à 30 p. 100 des personnes présentes étaient de nouveaux représentants de petits exportateurs éventuels.

Je ne veux également pas oublier de souligner la très grande valeur que j'accorde au Service des délégués commerciaux. Le petit fabricant canadien qui tente de trouver des débouchés à l'étranger se rend bientôt compte que le monde est vaste et je sais que mes associés et moi avons réussi à nous tailler une place dans ces marchés grâce à l'aide fournie par le Service des délégués commerciaux. Ainsi, puisque les moyens existent, je crois qu'il s'agit de diffuser l'information. S'il existe des personnes qui n'en connaissent pas l'existence, il peut s'agir d'un problème de communication.

M. Cardiff: Les membres de l'Association des manufacturiers canadiens ont-ils songé à doter celle-ci d'un service de relations commerciales?

M. Frechette: Je peux vous affirmer sans hésitation que cette possibilité a été soulevée par divers membres de l'Association, mais aucune décision n'a été prise à ce sujet. L'Association n'a pas encore déterminé si elle devrait adopter ce genre d'activité.

Le vice-président: Monsieur McCallum.

M. McCallum: L'Association est d'abord et avant tout un regroupement de manufacturiers, et le type d'activité que vous soulevez convient probablement mieux à l'Association canadienne d'exportation dont les activités sont plus variées.

J'aimerais formuler des remarques sur les commentaires de M. Frechette et souligner brièvement un processus qui se manifeste en sens inverse. Je constate que l'on fait beaucoup état de la publication intituleé *Canadian Trade Index* et que ce document constitue probablement la meilleure source de renseignements sur les manufacturiers canadiens que l'on puisse trouver dans les ambassades. Notre Service de délégués

[*Text*]

as introduced by the ITC a couple of years ago, the embassies have microfiche-type stored information which they can put on display and determine sources in Canada for products. The embassies regularly use that as a basic source document.

• 1010

In addition to that, you have regional offices headed up by people from the trade commissioner service which have devoted special sections of their operation to going after precisely the smaller manufacturers.

In addition to the special function on sourcing, in the home-base regional offices, they have people who are going exclusively after the smaller manufacturers. I would also like to point to the role of the larger manufacturers, like ourselves for instance, who source with a large number of smaller manufacturers. Any export that we do automatically drags in a large nu,ber of smaller companies. That is a fact that is often overlooked. When we get into any major project, big ticket stuff, you can be sure of a large number of smaller manufacturers.

I think there is a third point I would like to make. Exactly where is the end of the road in bringing in smaller manufacturer? That leaves more potential out there, but there is, as it were, the bottom of the barrel—companies that really are not in a position anyway to get into export markets. Either they do not have the product or they do not have the ability to follow up or they do not have the resources to service the public, and so on. I wonder whether those should really be in the foreign marketplace. We are trying to establish a good reputation for Canadian goods, we therefore require people with the necessary means to support their product. What kind of incremental trade are we really talking about when you start to dredge the bottom of the barrel?

The Vice-Chairman: Thank you, Mr. McCallum. Thank you, Mr. Cardiff.

Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, I will make my comments in French. J'aimerais savoir, en tout premier lieu, par quelles délibérations l'Association des manufacturiers canadiens est arrivée à cette soumission qu'on nous fait aujourd'hui. Est-ce qu'ils ont, par exemple, transmis à leurs membres un questionnaire quelconque leur demandant leurs commentaires sur le sujet en question ou est-ce que c'est par la voie d'un comité spécial de l'Association formé de membres de l'Association qu'on a pu élaborer le mémoire soumis aujourd'hui?

The Vice-Chairman: Mr. Frechette.

Mr. Frechette: This subject has been on the agenda of CMA meetings over many years and has been dealt with by a general export promotion subcommittee and by our export committee going some years back. On this recent occasion it was dis-

[*Translation*]

commerciaux est en mesure de fournir de très bonnes réponses aux demandes relatives aux produits canadiens. Outre le Système de repérage des débouchés qui a été mis sur pied par le ministère de l'Industrie et du Commerce il y a quelques années, les ambassades disposent de renseignements enregistrés sur microfiches qu'elles peuvent présenter pour déterminer les sources de produits fabriqués au Canada. Les ambassades utilisent régulièrement cette source de documentation fondamentale.

En outre, il existe des bureaux régionaux dirigés par des représentants du Service des délégués commerciaux dont une partie des activités s'adresse particulièrement aux plus petites entreprises.

En plus de cette fonction spéciale de repérage, les bureaux régionaux canadiens ont des employés qui s'intéressent exclusivement aux plus petits fabricants. J'aimerais aussi signaler le rôle des grandes entreprises de fabrication telles que la nôtre qui s'approvisionnent auprès d'un grand nombre d'entreprises plus petites. Toute exportation que nous faisons crée automatiquement des débouchés pour un grand nombre de petites sociétés. Cet aspect est souvent négligé. Lorsqu'une grande société participe à un projet d'envergure, une mine d'or, il n'y a aucun doute que les avantages s'étendront à un grand nombre de petites entreprises.

Le troisième point que j'aimerais soulever est le suivant: où s'arrête cette stimulation des petits fabricants? Il continuera sans doute d'exister un grand nombre de débouchés mais il y a aussi les entreprises marginales, ces sociétés qui ne peuvent réellement pas se permettre d'entrer dans les marchés d'exportation, soit parce qu'elles n'offrent pas les bons produits, parce qu'elles ne sont pas en mesure d'assurer la relance ou qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires pour fournir les services, au public, etc. Je me demande si ces entreprises devraient exporter sur les marchés étrangers. Nous tentons de créer une bonne réputation pour les produits canadiens. Nous devons donc faire appel & des personnes qui sont en mesure de garantir leurs produits. Dans quelle mesure pouvons-nous accroître les débouchés lorsque nous en sommes à gratter le fond du baril?

Le vice-président: Merci, monsieur McCallum. Merci, monsieur Cardiff.

A vous monsieur Lachance.

M. Lachance: Monsieur le président, je vais m'adresser au comité en français. First, I would like to know the nature of the deliberations which enable the Canadian Manufacturers Association to arrive at the submission that's being made to us today. Did they, for example, send out some kind of questionnaire to members asking them to comment on the matter in question? Or was it by means of a special committee of Association members that the Association was able to draw up the brief submitted today?

Le vice-président: Monsieur Frechette.

M. Frechette: Cette question figure à l'ordre du jour des réunions de l'Association des manufacturiers canadiens depuis déjà plusieurs années et elle a été étudiée par un sous-comité chargé de la stimulation des exportations et par notre comité

[*Texte*]

cussed in the export committee, in our trade policy committee and then was referred to a special *ad hoc* committee on a national trading corporation.

I omitted to say I guess that the submission has also been discussed in our board, so that it is a grass roots submission which has had approval from our top policy-making body.

• 1015

M. Lachance: En lisant votre mémoire et en écoutant les commentaires que vous faisiez au début de cette séance, je me faisais la réflexion suivante à savoir que votre mémoire me semble plutôt orienté, puisqu'il se réfère aux services déjà offerts par les instances gouvernementales, en fonction d'entreprises manufacturières qui ont déjà la taille et la capacité voulues pour se prévaloir de ces services, donc la faculté d'identification des services, et qui ont déjà pris la décision d'aller sur le marché de l'exportation, soit parce qu'elles désirent s'assurer un pourcentage accru de ventes, soit que le marché canadien soit saturé, soit pour toute autre raison qui les incitent justement à déborder le marché local—, par opposition aux petites entreprises canadiennes, à ceux de cette majorité de membres qui font partie de l'Association des manufacturiers canadiens, qui sont de petite taille, et qui n'ont pas la compétence voulue, n'ont pas les cadres voulus, n'ont pas nécessairement le désir ou ne sentent pas la nécessité de se rendre sur le marché de l'exportation. Donc il s'agit d'une perspective plutôt orientée en fonction des grandes entreprises plutôt que des petites. Pourrez-vous commenter?

Mr. McCallum: I disagree.

The Vice-Chairman: Mr. McCallum, do you want to put a question?

Mr. Lachance: It is not a question, it is a reflection. I want the witnesses to reflect on my comment.

Mr. McCallum: Mr. Chairman, I have to disagree with the generality of any statement suggesting that any existing services are basically tailored to the larger exporter, and suggesting that the small exporter does not really get all the assistance that could be made available. I would suggest that the major emphasis is on smaller companies. I mentioned in my supplementary comments to Mr. Cardiff's questions that there is specific attempt made by government services abroad in regional offices and here in Ottawa to attract the smaller manufacturer into the export business, so I cannot go along with the suggestion that there is any attempt, as it were, to bypass the smaller manufacturer.

M. Lachance: Non, ma question n'a rien à voir avec une concentration gouvernementale sur les services offerts aux grandes entreprises, mais est orientée dans l'optique même de votre mémoire qui semble indiquer que l'éventail de services gouvernementaux offerts aux entreprises canadiennes qui désirent exporter, en ajoutant les excellents services que l'Association des manufacturiers canadiens elle-même fournit aux exportateurs et aux acheteurs éventuels par l'intermédiaire de

[*Traduction*]

des exportations, il y a déjà de nombreuses années. Récemment, elle a été examinée par le comité des exportations, par notre comité de la politique commerciale et elle a ensuite été soumise au comité spécial chargé d'étudier l'établissement d'une société nationale de commerce.

J'ai sans doute oublié de souligner que la demande a été étudiée par notre conseil. Il s'agit donc d'une proposition formulée par les membres qui a reçu l'assentiment de notre comité chargé de l'établissement de la politique.

Mr. Lachance: When I was reading your brief and listening to your comments at the start of this sitting, I thought to myself that it seemed to me your brief, since it dealt with services already provided by the government, tended to approach the matter from the point of new of manufacturing companies that are big enough and have the expertise to make use of these services, and so to identify services, and that have already decided to get into the export market, either because they want a bigger percentage of sales or the Canadian market is saturated or for any other reason encouraging them to look beyond the local market, in contrast to small Canadian businesses, who are in the majority in the Canadian Manufacturers Association and who are small in size and do not have the necessary management expertise, do not want to, or do not see the need to get into the export market. So things are being looked at from the point of view of big business, not small. Could you comment?

M. McCallum: Je ne suis pas d'accord.

Le vice-président: Monsieur McCallum, désirez-vous poser une question?

M. Lachance: Il ne s'agit pas d'une question mais d'une observation. J'aimerais que les témoins se prononcent sur mes observations.

M. McCallum: Monsieur le président, je ne peux pas être d'accord avec une généralisation qui suppose que les services existants s'adressent principalement aux grandes sociétés exportatrices et que les petits exportateurs ne reçoivent pas toute l'aide qui pourrait leur être fournie. J'estime que l'importance est d'abord accordée aux sociétés plus petites. Dans les précisions que j'ai apportées en réponse aux questions de M. Cardiff, j'ai souligné que les services gouvernementaux fournis à l'étranger, dans les bureaux régionaux et ici à Ottawa, visent surtout à inciter les petits fabricants à exporter. Je ne peux donc pas accepter l'hypothèse que les petits fabricants sont négligés.

Mr. Lachance: No, my question had nothing to do with government concentrating on services to big business. It was more along the same lines as your brief, which seems to be saying that the range of government services offered to Canadian companies that want to export—not to mention the excellent services the Canadian Manufacturers Association itself offers would-be exporters and purchasers that are listed in the index you were kind enough to distribute this morning—

[*Text*]

l'index que vous avez eu l'amabilité de nous distribuer ce matin, que tous ces services-là, dis-je, étaient donnés sur une base de demandes par opposition à des services intégrés qui pourraient éventuellement prendre en charge la branche—ou le pourcentage de la production d'une petite entreprise qui seait dirigée vers le marché de l'exportation. Et je pense en particulier à une petite entreprise—monsieur parlait d'une entreprise de 25 employés. Il est évident qu'une entreprise de 25 employés ne peut pas se permettre le luxe d'avoir pour elle seule une division pour l'exportation, avec tout le overhead que ça représente . . . Un directeur des ventes à l'exportation; un service après vente sur le marché d'exportation; un réseau d'agents, etc., etc. Et je me demande si l'orientation que vous faites est plutôt une orientation en fonction des offres de services, par opposition à la possibilité qui serait donnée à une petite entreprise qui désire exporter, mais qui n'a pas la faculté de le faire pour des raisons de taille en particulier, de se prévaloir d'un service intégré par le biais, par exemple, d'une société de commerce.

[*Translation*]

that all these services are provided on request, in contrast to integrated services that might possibly take charge of the branch—or a percentage of a small company's production for the export market. And I'm thinking of a small business in particular. The gentleman was talking about a company with 25 employees. Obviously, a company with 25 workers cannot allow itself the luxury of an export division all of its own, with all the overhead that entails . . . an export sales manager; an after-sales service for exports; a network of agents, etc., etc. And I wonder if your approach is not based on services being offered, rather than the opportunity that would be given to a small business—one that wants to export but can't, mainly because of its size—to take advantage of an integrated service through a trading corporation, say.

• 1020

Et en aparté, j'ajouterai un commentaire final. C'est monsieur, je pense, qui disait plus tôt qu'une petite entreprise qui n'a pas la taille voulue pour donner les services aux clients à l'étranger, une fois le produit vendu, ne méritait peut-être pas d'être sur le marché en question et ne devrait peut-être pas exporter. C'est un jugement de valeur sur lequel j'aimerais que vous élaboriez quelque peu, puisque la très grande majorité de l'entreprise manufacturière canadienne est issue des petites et moyennes entreprises.

Incidentally I'd just like to add one final comment. It was this gentleman I think who said earlier that a small company that was not big enough to give its foreign customers after-sales service did not perhaps deserve to be in that market and should not perhaps be exporting. That's a value judgment I'd like you to elaborate on a little, since the great majority of Canadian manufactuers are small and medium-sized companies.

Mr. McCallum: First of all, Mr. Chairman, you have to analyse, and we are talking about manufacturers, what is a small manufacturing operation, what is its raison d'être, why is it there, what does it do, which of these types of companies do have an exportable product? I think you will soon reach the conclusion that there is a large element in the small manufacturers' sector that is basically concerned with a very limited local market; they are providing a local product, or service to a local product, very much on a regional basis. They are not looking at, they do not have the capacity to serve, a larger market. Also to analyse to what degree do they have or are they interested in generating surplus production. These, of course, are very basic questions. You soon end up determining that there is a fairly limited number of very small companies that do have a truly exportable product on a continuing basis. You made mention there of whether in fact a company that did not have the necessary facilities to service its products should be exporting. Your export potential depends to a large degree on your reputation. People buy something because they know it is a good product. They buy it because they know there is some continuity of supply; they are not interested in buying it once in a lifetime, and that is the last they will ever see of it. I am talking about the marketplace in general. They want to be able to have a repeat demand on that type of a product, so the market followup is a very important point.

M. McCallum: Tout d'abord, monsieur le président, nous parlons ici des entreprises manufacturières, et il nous faut analyser ce qu'est une petite entreprise manufacturière, quelle est sa raison d'être, pourquoi elle existe, ce qu'elle fait, enfin quelles sont les entreprises de ce genre qui ont un produit exportable? Je crois que vous en viendrez rapidement à la conclusion qu'un bon nombre de petites entreprises manufacturières s'adressent surtout à un marché local très restreint; elles fournissent un produit ou un service local, sur une base généralement régionale. Elles ne cherchent pas à servir un marché plus vaste et en fait, elles n'ont pas la capacité de le faire. De plus, il faut déterminer dans quelle mesure elles produisent des excédents ou sont intéressées à le faire. Évidemment, il s'agit là de questions fondamentales. On en vient rapidement à la conclusion qu'il y a un nombre restreint de très petites entreprises qui ont effectivement un produit vraiment exportable de façon continue. On s'est interrogé pour savoir si une entreprise qui ne dispose pas des installations nécessaires pour assurer le service à la clientèle devrait exporter ses produits. En fait, le potentiel d'exportation dépend dans une large mesure de la réputation de l'entreprise. Les gens achètent un produit parce qu'ils savent que c'est un bon produit. Ils l'achètent parce qu'ils savent qu'il y a un approvisionnement continu; ils ne sont pas intéressés à l'acheter une seule fois et à ne plus jamais le revoir. Il s'agit ici du marché en général. Les gens veulent pouvoir renouveler leur demande pour un certain genre de

[*Texte*]

In our brief we made mention of the fact that could one company, one national trading corporation, in fact be all things to all people all around the world. There is no Japanese trading company that can do that. It is just not possible. You have to enter into an area of specialization. A large number of these smaller companies in fact produce products for incorporation in the production of larger companies. I think the automotive trade is a typical case, where they rely on the assemblers, generally larger companies, to incorporate their goods in the products being exported.

M. Lachance: Je vais laisser cela, et passer à un autre aspect des choses.

La raison d'être de ce Comité, il ne faut pas se leurrer, tient au fait que nous souffrons au Canada d'un déficit considérable de la balance commerciale, au niveau des produits ouvrés et semi-ouvrés. Et bien qu'on puisse se chicaner sur les chiffres, celui qui est régulièrement avancé est 17 milliards de dollars . . . allant en augmentant.

• 1025

Vous semblez dire dans votre mémoire que, dans la mesure où nous fournirons au monde des affaires canadien un climat favorable à l'exportation, où nous raffinerons les services déjà disponibles, où nous pourrions éventuellement même étendre le réseau des agents commerciaux à l'étranger, où nous mettrons en place de nouveaux paliers administratifs à la société sur l'expansion des exportations, en particulier par la création d'un nouveau poste, celui de vice-président à la petite et moyenne entreprise, dans la mesure où nous mettrions sur place, comme cela se fait présentement au Québec vous l'avez dit vous-même, un réseau de cours offerts aux étudiants canadiens qui désirent se perfectionner dans les techniques de *management* en matière d'exportation, et dans la mesure où le gouvernement éventuellement partagerait le risques inhérents à l'expansion du marché d'exportation, en particulier pour les sociétés de commerce privées bref, dans la mesure où les services gouvernementaux eux-mêmes seraient, pour employer l'expression anglaise, sujets à un *fine tuning*, on réussirait à enrayer cette détérioration de la balance commerciale canadienne dans le domaine des produits ouvrés et semi-ouvrés et, ceci fait, les entreprises canadiennes réagiraient favorablement et augmenteraient la part du marché mondial dans le domaine des produits ouvrés et semi-ouvrés revenant aux entreprises canadiennes.

Est-ce que c'est un diagnostic qui est exact?

The Vice-Chairman: Mr. Frechette.

Mr. Frechette: I think, Mr. Chairman, the key word in all this, for Canada's balance of trade in manufactured goods, in the expansion of exports by itself, is competitiveness. If our products are not competitive in price, quality, service and delivery, we will not sell them anywhere, in Canada or abroad. If they are competitive, we have a much more effective chance of entering export markets. This depends so much on the trend

[*Traduction*]

produit, de sorte que le suivi du marché est un aspect très important.

Dans notre mémoire, nous nous sommes demandés s'il serait possible pour une seule compagnie, une société commerciale nationale, de tout fournir à l'échelle du globe. Aucune société commerciale japonaise ne peut le faire; c'est tout à fait impossible. Les entreprises doivent se spécialiser. En fait, un grand nombre des petites entreprises fabriquent des produits destinés à s'intégrer dans le processus de production des plus grandes compagnies. L'industrie de l'automobile est un exemple classique; les petites entreprises fournissent leurs produits aux sociétés d'assemblage, généralement des entreprises plus grandes, qui les incorporent dans les produits destinés à l'exportation.

Mr. Lachance: I'll leave that side of things now and move on to something else.

We mustn't fool ourselves. This Committee exists because here in Canada we have a large trade deficit as far as finished and semi-finished goods are concerned. And though we may quibble over figures, the one most frequently mentioned is $17 billion . . . and it's going up all the time.

You seem to be saying in your brief that if we create a favourable export climate for the Canadian business world, if we fine-tune the services already available, possibly even extend the network of manufacturers' representatives abroad, if we create new administrative levels in the Export Development Corporation, particularly by creating a new position of Vice-President for small and medium business, if we set up—as you yourself said was being done now in Quebec—a system of courses for Canadian students who want to learn export management techniques, if the government shared the risks that are inherent to export market development, especially for private companies—in short, if government services themselves were subjected to some fine-tuning, then we would manage to halt this worsening of the Canadian balance of trade in finished and semi-finished products and, once this was done, Canadian business would react favourably and increase its share of the world market for finished and semi-finished products.

Is that an accurate diagnosis?

Le vice-président: Monsieur Frechette.

M. Frechette: Je crois, monsieur le président, que l'élément clé dans tout cela pour la balance commerciale du Canada au titre des produits manufacturés et pour la croissance des exportations, c'est l'aspect concurrentiel de nos produits. Si nos produits ne sont pas concurrentiels sur les plans du prix, de la qualité, du service offert et de la livraison, nous ne les vendrons nulle part, ni au Canada ni à l'étranger. S'ils sont concurren-

[*Text*]

of government policy—the control of inflation, particularly through control of costs including, especially, the costs of government, the levels of taxation and the method by which tax is collected, the kinds of laws we have governing industrial relations, the size of the take that passes through government hands into social services—all these things have a direct bearing on the competitiveness of Canadian industry. I think that is the key factor in the trade deficit. Some statisticians might contest the idea that this deficit is growing, certainly one part of the growth is due to the inflation of prices.

Mr. Lachance: I did not say it was growing, I said that it was deteriorating, and I think all statisticians agree on that point in terms of manufactured products or semimanufactured products. But I do not want to argue that point, the point is that it is pretty bad right now, and I think everyone agrus with that.

Mr. Frechette: Yes.

Mr. Chairman, if I might add a comment. I think it is a truism that small business can grow to be large business; I think one of the problems is that Canadian business needs larger markets in which to grow, our domestic markets are just not large enough to support many of the manufacturing opportunities that exist. For the small-to medium-size manufacturers to grow, they need to have a good business climate at home, they have to be entrepreneurs, and they have to have products. I concur with my associate, they have to have good products that can be sold overseas; if anything, they have to have something that is different or better or innovative. The facts are all there, it is a case of having the opportunities to do it in. I concur with your comments, depending upon what statistics you look at, there has been a deterioration, but there needs to be an improvement in the business climate in order for that to be arrested and turned around. Frankly, from a small business point of view, it can be done if the tools are made available. Those are my comments.

M. Lachance: Je vais vous poser une question qui est quelque peu subjective. Lors de nos multiples rencontres et publiques comme celle-ci et privées, lors de nos pérégrinations à la grandeur du pays, de St. John's, Terre-Neuve jusqu'à Vancouver, un aspect qui m'a fasciné en ce qui concerne le désir, oui le désir, c'est peut-être le meilleur terme dans les circonstances, le désir des entreprises canadiennes, surtout les petites, d'étendre justement ce marché local qu'elles fournissent et d'aller éventuellement supplémenter leur production et leur revernu par l'ouverture à des marchés extérieurs, et la dichotomie qui se faisait entre d'une part les marchés nord-américains et les marchés étrangers. Or, vous avez dit tout à l'heure que l'aspect premier, fondamental pour les entreprises canadiennes qui veulent entrer sur le marché d'exportation, c'est d'avoir un produit compétitif. Et je suis entièrement d'accord avec vous; si nous ne sommes pas compétitifs, nous sommes aussi bien de fermer nos valises et rentrer chez nous,

[*Translation*]

tiels, nous aurons beaucoup plus de facilité à pénétrer les marchés d'exportation. Cela dépend beaucoup des politiques gouvernementales, de la lutte contre l'inflation, particulièrement par le biais d'un contrôle des coûts, notamment le coût du gouvernement, des taux d'imposition et de la méthode de collecte d'impôt utilisée, du genre de lois qui gouvernent les relations industrielles, de l'importance des sommes que le gouvernement affecte aux services sociaux; tout ces éléments ont une incidence directe sur la compétitivité de l'industrie canadienne. D'après moi, voilà le facteur clé du déficit commercial. Certains statisticiens peuvent nier que ce déficit s'accroisse et il est certain qu'une bonne part de sa croissance est due à l'inflation des prix.

M. Lachance: Je n'ai pas dit que le déficit s'accroissait. J'ai dit qu'il s'aggravait et je crois que tous les statisticiens s'entendent sur ce point, faisant ainsi la distinction entre produits finis et semi-finis. Je ne veux cependant pas discuter de cette question. Le déficit est assez grave à l'heure actuelle et je crois que tout le monde s'entend sur ce point.

M. Frechette: Oui.

Monsieur le président, j'aimerais ajouter un commentaire. Je crois qu'il est évident que les petites entreprises peuvent croître et devenir de grandes entreprises; je crois que l'un des principaux problèmes, c'est que les entreprises canadiennes ont besoin de marchés plus vastes pour croître. Nos marchés intérieurs ne sont tout simplement pas suffisamment vastes pour soutenir la plupart des activités qui s'offrent à l'industrie manufacturière. Pour que les petites et moyennes entreprises puissent croître, elles doivent évoluer dans un climat économique sain, être entreprenantes et disposer de produits à vendre. Je suis d'accord avec mon associé, ces entreprises doivent avoir de bons produits qui peuvent être vendus outremer; en fait, il est préférable qu'elles aient un produit différent, meilleur ou nouveau. Les faits sont là, il suffit de pouvoir profiter des possibilités offertes. Je suis d'accord avec vos commentaires; selon les statistiques que l'on choisit, on peut observer une aggravation du déficit, mais il faut améliorer le climat économique pour pouvoir renverser cette tendance. Franchement, du point du vue d'une petite entreprise, il est possible de le faire si on dispose des outils nécessaires. Voilà tout ce que j'ai à dire.

Mr. Lachance: I'm going to ask you a slightly subjective question. At our meetings, both public—like this one—and private, in the course of our travels across the country from St. John's, Newfoundland to Vancouver, I have been fascinated by one aspect of the desire—yes, desire is perhaps the best word, given the circumstances—the desire felt by Canadian businesses, particularly small ones, to extend beyond the local market they're supplying and to increase production and revenue through access to foreign markets, and the dichotomy between North American markets and foreign ones. Now, you just said that the first essential thing for Canadian businesses that want to get into the export market is to have a product that is competitive. I'm entirely in agreement with you. If we are not competitive, we might as well pack our bags and go home and that applies to us as well as you. Now, if there is one market on this earth that is more competitive than any other, it's the American market. Manufacturers the world over want to sell

[*Texte*]

et vous et nous. Or, s'il y a un marché sur cette planète qui est peut-être le marché le plus compétitif, c'est bien le marché américain, où les produits du monde entier et les manufacturiers du monde entier désirent vendre, puisque c'est le plus gros marché de consommation sur la planète. Or, les manufacturiers canadiens, y compris les petits manufacturiers, ne semblent pas avoir de problèmes psychologiques à entrer sur le marché d'exportation aux États-Unis. Pour eux, Canada et États-Unis cela fait pratiquement un tout du point de vue du «marketing» de leurs produits. Et c'est tout naturellement, une fois qu'ils ont atteint la saturation du marché local, qu'ils vont essayer d'entrer sur le marché américain sans que cela leur cause de véritable choc émotif et sans qu'ils ne voient cette expansion comme étant quelque chose de particulièrement exotique ou dangereux. Pour quelle raison, à partir du moment où on déborde le marché nord-américain, assiste-t-on à ce choc émotif qui fait que l'exportateur nous dit: vous savez, je n'ai pas les moyens; vous savez, je n'ai pas l'expertise; vous savez, c'est tellement loin, je ne sais pas comment faire; je n'ai pas la capacité voulue; je n'ai pas les réseaux de distribution; je ne peux pas identifier les agents, etc., etc. Puisque les manufacturiers canadiens à l'heure actuelle, et c'est souligné dans votre mémoire, se sentent compétitifs sur le marché nord-américain, pour quelle raison ne seraient-ils pas sur les autres marchés de croissance: l'Europe, l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Extrême-Orient, par exemple? Et s'ils sont compétitifs sur le marché nord-américain ou qu'ils le sont par voie de conséquence sur les autres marchés, pourquoi ces hésitations à se rendre plus loin et à déborder les marchés traditionnels? Est-ce que ces hésitations ne sont pas justement fondées sur les difficultés inhérentes à ces autres marchés, difficultés que des agents spécialisés, par exemple les sociétés de commerce privées canadiennes, sont peut-être mieux préparées, mieux équipées, mieux informées pour surmonter et pour agir comme intermédiaires au bénéfice de ces compagnies?

[*Traduction*]

their goods there since it's the largest consumer market on earth. Now, Canadian manufacturers, small ones too, don't seem to have any psychological problems as regards getting into the export market in the United States. For them, Canada and the United States practically form a whole as far as marketing their products is concerned. And it's quite natural for them, once the local market has reached the saturation point, to try to get into the American market without experiencing any real emotional shock or regarding expansion as something particularly exotic or dangerous. Whatever the reason, as soon as they go beyond the North American market, there's this emotional shock and the exporter says: you know, I'm not equipped for it; you know, I haven't got the expertise; you know, it's so far away, I don't know how to go about it; I haven't got the capacity; I haven't got the distribution networks; I don't know who the agents are, etc., etc. Since Canadian manufacturers now feel competitive on the North-American market—and your brief stresses that—why wouldn't they be competitive on other growing markets—Europe, South America, the Middle East and the Far East, for example? And if they're competitive on the North-American market or, as a result, on other markets too, why this reluctance to go further and look beyond the traditional markets? Is this reluctance not in fact due to the inherent difficulties in these other markets, difficulties that specialist agents, private Canadian trading corporations, for example, are better prepared, better equipped, better informed to overcome and act as intermediaries on behalf of these companies?

• 1035

Si c'est le cas, quel est le problème fondamental, psychologique ou tout ce que vous voulez, qui nous empêche de faire le saut d'une société de commerce privée, petite, spécialisée géographiquement ou en termes de produits, à une société de commerce plus importante, mieux capitalisée, plus générale, éventuellement même gouvernementale? Je conclus en disant, monsieur le président, que le témoin, tantôt, nous disait qu'il avait toutes sortes de réserves à exprimer sur une société gouvernementale du commerce et sur son fonctionnement. J'aimerais maintenant qu'il nous dise quelles sont les réserves structurelles auxquelles il a fait allusion.

If that's the case, what's the basic psychological problem, or whatever you want to call it, that's holding us back from making the jump from being a small private trading corporation that's specialized either in terms of geography or production, to being a larger, broader-based trading corporation that's better financed and maybe even has some government involvement? I will conclude, Mr. Chairman, by saying that the witness said a short time ago that he had all kinds of reservations about a government trading corporation and how it would work. I would now like him to tell us what the reservations are that he mentioned as to the form it might take.

The Vice-Chairman: Mr. McCallum, you have a question, an observation and a reflection from Mr. Lachance.

Le vice-président: Monsieur McCallum, vous avez là une question, une observation et une réflexion de M. Lachance.

Mr. McCallum: A very learned dissertation, Mr. Lachance. I have to compliment you.

M. McCallum: Voilà un exposé très savant, monsieur Lachance. Je dois vous en féliciter.

I think perhaps you have several responses here. To the extent that I may be privileged to respond, I would like to start out by saying, you have many questions, but let me take two of them. There was, first of all, the reluctance or hesitation of

Je crois que vous possédez peut-être plusieurs réponses. Dans la mesure où je puis me permettre de répondre, j'aimerais commencer par dire que vous soulevez de nombreuses questions, mais je m'en tiendrai à deux d'entre elles. Tout

[*Text*]

companies to go beyond the North American market. In our particular case, the United States market represents I suppose about 70 per cent of our exports.

Mr. Lachance: The Canadian average.

Mr. McCallum: That is the Canadian average; I was going to say that. We know the market well as you point out. We also know a number of other markets very well. We probably know the North American market better than other markets, and by the same token our competition in other countries probably knows other markets better than what they know the North American market. So we have an easier time in the North American market than we do in some other foreign markets and vice versa. Our overseas competition has an easier time in their geographically better located markets and a more difficult time in North America.

The costs of selling are another fact or to be considered. It is one thing servicing a North American market, but another thing to service a market around the world. In any event, even if you are a very successful exporter, you soon realize that you can penetrate some markets and not others. It is just not your turn. You can do a good job in this country but in a neighbouring country, you just do not hit it for a number of factors, usually which are established at the start when you are first breaking into the market. So, you end up with a fairly general approach to the North American market and a much more selective approach to markets around the world.

I suppose I could go on for some considerable time in drawing comparisons and offering you suggestions and reasons why there is more attention paid to the North American market and less attention paid to less accessible, less familiar markets in other parts of the world.

Mr. Ward: Mr. Chairman, if I might just come in on that comment, in some ways depending, again, upon the products, it has been our experience that some of the foreign markets are easier to penetrate than the American market. The American market is a tough, competitive market. In some of the foreign markets the products are accepted better. There is a need for certain innovative products. Perhaps the competitiveness is not as severe. The company I was previously with did a very strange thing. We did it the opposite way, we penetrated the foreign markets before we penetrated the American market because we found it was easier. That is merely an observation, depending on what you are trying to do. Your comments were excellent, but in some ways they were generalities. Now, I will turn back to my colleague.

• 1040

Mr. McCallum: That is an interesting reflection. You will get opinions both ways depending on what product range you are talking about. You also made reference in your questions

[*Translation*]

d'abord, l'hésitation ou le peu d'empressement des entreprises à s'étendre au-delà du marché nord-américain. Dans notre cas en particulier, le marché des États-Unis constitue, je crois, environ 70 pour cent de nos exportations.

M. Lachance: La moyenne canadienne.

M. McCallum: Il s'agit effectivement de la moyenne canadienne; j'aillais le dire. Nous connaissons bien le marché, comme vous l'avez mentionné. Nous connaissons aussi très bien bon nombre d'autres marchés. Nous connaissons sans doute le marché nord-américain mieux que les autres marchés et, de même, nos concurrents d'autres pays connaissent sans doute les autres marchés mieux qu'ils ne connaissent le marché nord-américain. Il est donc plus facile pour nous d'intervenir sur le marché nord-américain que sur des marchés étrangers, et vice versa. Nos concurrents d'outremer ont plus de facilité sur leurs propres marchés et ils ont plus de difficulté en Amérique du Nord.

Les frais de vente sont un autre facteur à considérer. C'est une chose de servir le marché nord-américain, mais c'est autre chose de servir le marché mondial. Quoiqu'il en soit, même si vous réussissez très bien sur les marchés d'exportation, vous vous rendez vite compte que vous pouvez pénétrer certains marchés, alors que d'autres vous sont fermés. Vous n'avez tout simplement pas de chance. Vous pouvez faire de bonnes affaires dans un pays donné, mais dans un pays voisin, les choses peuvent aller moins bien pour bon nombre de raisons, qui sont généralement déjà établies dès que vous commencez à pénétrer le marché. En fin de compte, vous adoptez une approche relativement générale pour le marché nord-américain et une approche beaucoup plus sélective pour les marchés extérieurs.

J'imagine que je pourrais continuer longtemps à établir des comparaisons et à vous présenter des idées et des raisons expliquant pourquoi on accorde plus d'attention au marché nord-américain et moins d'attention aux marchés moins accessibles et moins connus des autres parties du globe.

M. Ward: Monsieur le président, si je puis me permettre d'intervenir, d'après notre expérience, certains marchés étrangers sont plus faciles à pénétrer que le marché américain; cela dépend généralement du produit que l'on offre. Le marché américain est un marché difficile et hautement concurrentiel. Nos produits sont parfois mieux acceptés sur certains marchés étrangers où l'on a besoin de produits nouveaux. Il est possible que la concurrence n'y soit pas aussi forte. L'entreprise où je travaillais antérieurement a adopté une démarche très particulière. Notre démarche a été l'inverse de celle qui est habituellement retenue; nous avons pénétré les marchés étrangers avant le marché américain parce que cela nous paraissait plus facile. Il s'agit là d'une simple observation; tout dépend de vos objectifs. Vos commentaires étaient excellents, mais sous certains aspects, il s'agissait de généralités. Je reviens maintenant à mon collègue.

M. McCallum: Voilà une réflexion intéressante. On reçoit des opinions contradictoires, selon la catégorie de produits dont on parle. Dans vos questions, vous avez aussi mentionné

[*Texte*]

to a national trading company. I have to wonder really what a national trading company would bring into the marketplace that is not there all ready. There is a very big question there. Would it provide a better sourcing organization? If that is the case, then obviously you are pointing a finger at the present activities of the Department of Industry, Trade and Commerce, the corresponding departments in a number of provinces and, of course, associations such as our own. There have been attempts by a number of provinces in setting up trading companies, and you will note to a large degree that these have subsided. They have recognized that the best way is to encourage, among other things, the formation of private trading houses that are able to specialize not only in product range but also in market sectors and market areas.

You will get companies that are specialized in, for instance, South America, the Middle East, China, and that is what they basically look at. They become experts in the Comecon countries but not experts in Latin America. They develop language facilities, knowledge of trade situations which favour their particular attention to that market and they provide quite a good service.

I would suggest that the single most effective thing that could be done at this point in time with respect to those trading houses is to possibly give them the facilities that might otherwise be available if you were to create a national trading company. A national trading company presumably would be tax exempt, imagine what a private trading company could do if it was tax exempt. There are a number of considerations that could be brought to hear upon the existing private sector enterprise which would otherwise be available if you had a national trading company.

The Vice-Chairman: May I just intervene? Following Mr. Ward's remarks, I would like to ask you, what is your relation with the National Association of Manufacturers in the United States? Have you exchanged ideas, expressed views and philosophy with them?

Mr. Frechette: Yes, Mr. Chairman, we do and we have had on-going relations with the NAM for a very long time. We periodically have joint discussions where our two boards get together. For example, this year in Atlanta, Georgia, we had a meeting for a full day which was addressed by former chief negotiators for Canada and for the United States in the GATT trade negotiations. It was addressed by a number of industrialists from both countries and by the Governor of the State of Georgia who is very interested in the development of a North American free trade area. We aired a lot of our bilateral irritations and resolved on some means of attacking them in a joint way. Not to belabour that, we also participate with NAM and with similar organizations through our international connections in the Business and Industry Advisory Committee for the OECD in the Pacific Basin Economic Council. Both of these organizations are . . .

[*Traduction*]

une société commerciale nationale. Je me demande vraiment comment une société commerciale nationale pourrait améliorer la situation sur le marché. Voilà une question importante. Est ce qu'elle fournirait un meilleur repérage? Si c'est le cas, alors vous remettez en question les activités actuelles du ministère de l'Industrie et du Commerce, des ministères correspondants dans un certain nombre de provinces, ainsi que des associations comme la nôtre. Un certain nombre de provinces ont tenté de constituer des sociétés commerciales et il convient de souligner que la plupart d'entre elles existent toujours. Elles ont reconnu qu'il est préférable de favoriser, entre autres choses, la formation de sociétés commerciales privées pouvant se spécialiser non seulement dans certaines catégories de produits, mais aussi dans certaines régions et certains secteurs du marché.

Ainsi, certaines sociétés s'intéressent plus particulièrement à l'Amérique du Sud, au Moyen-Orient, à la Chine, et c'est là leur domaine de spécialisation. Par exemple, elles peuvent devenir des spécialistes des pays du Comecon, et non de l'Amérique latine. Elles développent alors les aptitudes linguistiques nécessaires pour traiter avec ces pays et analysent les caractéristiques du commerce avec ces pays; en général, elles fournissent un assez bon service.

Je crois qu'à l'heure actuelle le mieux serait de permettre à ces sociétés commerciales de jouir des avantages dont bénéficierait une éventuelle société commerciale nationale. Une telle société serait sans doute exemptée de l'impôt; imaginez ce qu'une société commerciale privée pourrait faire si elle était exemptée de l'impôt. L'existence d'une société commerciale nationale modifierait un certain nombre de choses qui, en fait, pourraient déjà être modifiées de façon à avantager les entreprises privées existantes.

Le vice-président: Puis-je intervenir? Suite aux remarques de M. Ward, j'aimerais connaître la nature de vos relations avec la National Association of Manufacturers des États-Unis? Avez-vous échangé des idées, des opinions et des points de vue avec eux?

M. Frechette: Oui, monsieur le président, nous entretenons des relations avec la NAM depuis très longtemps. De temps en temps, nous tenons des réunions conjointes, regroupant les membres de nos deux conseils. Par exemple, cette année à Atlanta, en Georgie, nous avons tenu une réunion d'une journée au cours de laquelle nous avons reçu les anciens représentants principaux du Canada et des États-Unis à la table de négociations du GATT. Un certain nombre de représentants des milieux industriels des deux pays ont aussi présenté un exposé, tout comme le gouverneur de l'État de Georgie, qui s'intéresse beaucoup à la création d'une zone de libre-échange en Amérique du Nord. Nous avons exposé bon nombre des problèmes issus de nos relations bilatérales et nous nous sommes entendus sur certaines façons de régler ces problèmes de façon conjointe. Sans vouloir m'étendre trop longuement sur ce sujet, j'ajoute que nous participons, par le biais de nos relations internationales avec la NAM et des organisations semblables, au Bureau consultatif international du commerce et de l'industrie au Canada pour l'OCDE et au Conseil

[*Text*]

The Vice-Chairman: We can figure out that the basic principles to protect and develop small- and medium-sized businesses are the same for both organizations, the National Association of Manufacturers and the CMA in Canada.

• 1045

Mr. Frechette: I think in the United States the NAM is not so devoted to small or medium-size business as the CMA is in Canada. Probably the state manufacturers' associations do more of that.

The Vice-Chairman: Are you familiar with the bill that is being introduced by Senator Stevenson, S-2379, to encourage export by facilitating the formation and operation of export trading companies and the expansion of export trade services generally? The committee travelled, as we mentioned at the beginning of this meeting, and we realize that the fundamental principles for sales are quite the same, and you refer to it in your brief and in your comments, to efficiency and so forth. I do not want to repeat all the basic principles to sales, but the committee went to the United States in September and had a meeting with Senator Stevenson, dealing with the subject we have just referred to in this bill S-2379. They gave us all the hearings they received on the Export Trading Company Act, 1980. On March 18, 1980, there was a statement by the National Association of Manufacturers before the international finance subcommittee of the Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs concerning Bill S-2379, the Trading Company Act, 1980. A conclusion is made on this report, on page 174, by the National Association of Manufacturers, grouping 13,000 companies, large and small and located in every state of the union. It represents firms which account for about 75 per cent of American manufactured goods and approximately the same percentage of the nation's large industrial jobs. I have the brief here and the conclusion is that S-2379 is strongly endorsed by the National Association of Manufacturers as a first and most important step in a comprehensive and sustained program to improve the United States export. I have the complete statement here, and they do support this step made by Senator Stevenson. I am quite surprised that in your brief you do not share the same philosophy dealing with the same subject of trying to develop the export market.

I have met a lot a small manufacturers in my own riding, in Laval. I have talked to them and they do support the bill. I am very surprised that your association at the national level has this kind of conclusion. I would like to get some comments from you, Mr. McCallum, about this situation in United States with the National Manufacturers' Association point of view dealing with this Export Trading Company Act, 1980, and the associations' position dealing with the task force on a

[*Translation*]

économique du bassin du Pacifique. Ces deux organisations sont . . .

Le vice-président: Nous pouvons voir que les principes de base destinés à protéger et à faire croître les petites et moyennes entreprises sont les mêmes pour les deux organisations, soit la National Association of Manuacturers des États-Unis et l'AMC du Canada.

M. Frechette: Je crois que la NAM des États-Unis n'est pas aussi intéressée au développement des petites et moyennes entreprises que l'est l'AMC du Canada. Les associations manufacturières des divers États américains sont sans doute plus actives à ce chapitre.

Le vice-président: Connaissez-vous le projet de loi qui sera présenté par le sénateur Stevenson (S-2379) en vue d'accroître les exportations en facilitant la formation et l'exploitation de sociétés commerciales d'exportation et l'expansion des services à l'intention des exportateurs en général? Comme nous l'avons mentionné au début de la présente réunion, le Comité s'est rendu en divers endroits et a pu constater que les principes à la base de la vente sont partout à peu près les mêmes; vous les mentionnez dans votre mémoire et dans vos commentaires relatifs à l'efficacité et ainsi de suite. Je ne veux pas reprendre tous les principes à la base de la vente, mais le Comité s'est rendu aux États-Unis en septembre pour rencontrer le sénateur Stevenson et discuter avec lui des sujets que nous venons de mentionner en rapport avec le projet de loi nº S-2379. On nous a remis tous les textes déposés au sujet de la loi dite Export Trading Company Act de 1980. Le 18 mars 1980, la National Association of Manufacturers a fait une déclaration devant le sous-comité des finances internationales du Comité du Sénat sur les banques, le logement et les affaires urbaines, au sujet du projet de loi S-2379, dit Trading Company Act de 1980. A la page 174 du rapport en question, on trouve la conclusion de la National Association of Manufacturers, qui regroupe 13,000 entreprises, grandes et petites, dispersées dans tous les États des États-Unis. Cette association représente des entreprises qui produisent environ 75 p. 100 des biens fabriqués aux États-Unis et emploient à peu près le même pourcentage de la main-d'œuvre industrielle du pays. J'ai ce rapport avec moi et la conclusion qui s'en dégage, c'est que le projet de loi S-2379 est fortement appuyé par la National Association of Manufacturers, qui le considère comme un premier pas très important dans l'établissement d'un programme global et continu destiné à améliorer les exportations des États-Unis. J'ai la déclaration de l'Association ici même et elle appuie la démarche du sénateur Stevenson. Je suis plutôt étonné que vous ne partagiez pas leur opinion en ce qui concerne le développement des marchés d'exportation.

J'ai moi-même rencontré beaucoup de petits fabricants dans ma circonscription de Laval. Je leur ai parlé du projet et ils l'appuient. Je suis très étonné que votre association nationale en arrive à une telle conclusion. J'aimerais que vous me donniez quelques éclaircissements, M. McCallum, au sujet de la position de la National Manufacturers Association, des États-Unis en ce qui concerne la loi dite Export Trading Company Act de 1980, ainsi qu'au sujet de la position de

[*Texte*]

national trading company. That is my question and then I will return to Mr. Lachance.

Mr. McCallum: Mr. Chairman, with pleasure, but you must allow me to disagree with you in some areas. First of all, the Export Trading Company Act, 1980, did not in fact encompass any concept of a national trading corporation. Many of the measures contained in the bill in fact are borne out in the presentation by CMA, and let me go through a few of them, there are certainly not more than six of them. The Department of Commerce was directed to actively support export trading companies, to recognize and to support, and that is something which I think we do not really quite have in place here. We have upward to about 400 private trading companies. To some degree, as I mentioned in my remarks, attention is being paid to them at the regional offices. There is a Secretary of State for small businesses. But I think there is an awful lot more that could be done to recognize and actively support the export trading companies.

• 1050

Another measure in the congressional bill was to enable the banks to participate in the equity in these trading companies. A lot of them are very tight on funds, they have cash flow problems, and this is reflected in some of their trading arrangements with the companies they seek to represent in export markets.

Another feature of the bill was that the Eximbank was directed to make direct loans or guarantees to finance trading companies, the working capital of trading companies, to finance the expenses and their investment in facilities. At this point in time, our community of Canadian trading companies are sort of on their own. To a degree, EDC has provided them with some facility, whereby they can get a credit insurance guarantee which they can go to a bank with. That is an area where a lot of expansion could be made. I am referring now to the EDC's facilities for the trading companies.

The bill also provides for, as I said, guarantees for export trading company export credit arrangements, and to a degree EDC has this but generally in a fairly small measure.

Another area which to some degree all companies in Canada face is the sort of legal climate in which we work. The bill makes special provision to preclude let us call it the anti-trust problem, that is, any form of agreement, monopoly, collusion, whatever, between companies in the States working together to, as it were, divide up the market or control the market. A number of companies in Canada face this problem, and I think this has been a topic of discussion in other areas.

[*Traduction*]

l'association concernant le groupe de travail sur une société commerciale nationale. Voilà ma question; je passerai ensuite à M. Lachance.

M. McCallum: Je vous en prie, monsieur le président, mais vous devez me permettre de manifester mon désaccord avec vous sur certains points. Tout d'abord, la loi dite Export Trading Company Act de 1980 ne faisait aucunement mention d'une société commerciale nationale. Bon nombre des mesures prévues dans ce projet de loi se retrouvent en fait dans le document de l'AMC; laissez moi en citer quelques-unes, il n'y en a certainement pas plus de dix. Le ministère du Commerce a reçu l'ordre d'appuyer activement les sociétés commerciales d'exportation, de les reconnaître et de les appuyer, et c'est une politique, je crois, qui n'existe pas réellement chez nous. Nous comptons jusqu'à 400 sociétés commerciales privées. Jusqu'à un certain point, comme je l'ai mentionné dans mes remarques, les bureaux régionaux leur accordent une certaine attention. Il y a le Secrétériat d'État pour les petites entreprises. Mais je crois que l'on pourrait faire beaucoup plus pour reconnaître et appuyer activement les sociétés commerciales d'exportation.

Une autre mesure proposée dans le projet de loi congressionnel consistait à permettre aux banques de participer à l'équité de ces sociétés commerciales. Bon nombre d'entre elles ont très peu de fonds, elles manquent de ressources d'autofinancement et cette situation se reflète dans quelques-uns de leurs accords commerciaux avec les sociétés qu'elles visent à représenter sur les marchés de l'exportation.

Autre mesure indiquée dans le projet de loi, la Eximbank a reçu l'ordre d'offrir des prêts directs ou des garanties pour financer les sociétés commerciales, le fonds de roulement des sociétés commerciales, pour financer les dépenses et leurs investissements dans les installations. Jusqu'à présent, nos sociétés commerciales canadiennes travaillent en quelque sorte pour leur propre compte. Jusqu'à un certain point, la SEE leur a offert certains services, entre autres, elles peuvent obtenir un cautionnement sous forme d'assurance-crédit avec laquelle elle peuvent se présenter à une banque. Dans ce domaine, beaucoup d'améliorations pourraient être apportées. Je fais maintenant allusion aux services offerts par la SEE aux sociétés commerciales.

Le projet de loi prévoit également, comme je l'ai dit, des cautionnements sous forme de garantie des crédits à l'exportation pour les sociétés commerciales d'exportation; jusqu'à un certain point, la SEE offre ces cautionnements, mais en général dans une assez faible proportion.

Un autre problème auquel ont à faire face, dans une certaine mesure, toutes les sociétés canadiennes, c'est le contexte juridique dans lequel nous œuvrons. Des dispositions spéciales figurent dans le projet de loi pour éviter, appelons-le comme il se doit, le problème de la politique contre les monopoles, c'est-à-dire, toute forme d'accord, de monopole, de collusion ou autre, entre les sociétés de différents États qui travaillent ensemble pour, comme cela s'est déjà produit diviser le marché et le contrôler. Bon nombre de sociétés au Canada font

[*Text*]

It also addresses the problem of making all kinds of tax incentives available to export trading companies, and these indeed could be extended to Canadian companies. The CMA brief does touch, in some degree, on tax measures. If you like I can give you a for instance. We wholly own some manufacturing companies overseas. We find, in one case in particular, we can go through an export contract, which probably takes up to two and a half years, with all kinds of deferred payment arrangements. We are not liable for tax on those sales until 18 months after we have concluded the business. This makes a significant contribution to our cash flow problems in dealing with export sales.

I could go on reciting a number of other things from that bill, but I think I should emphasize the fact it does suggest a number of measures to help the private sector get on with the job and it does not recommend that you superimpose a national trading company to take over the job. I think we should emphasize that; to take over the job, because what would they do? The first thing they would do is pick up existing business.

The Vice-Chairman: It seems to me, as mentioned in Mr. Lachance's statement on the definition of the national trading corporation, that the reaction of all manufacturers is quite the same. They do not want to get another government body involved on the world market. I do not think any member of this task force has any preconceived idea that we should have another structure, another government body. They have the Crown corporations . . .

Mr. Lachance: We have no axe to grind.

The Vice-Chairman: Yes, because with the Crown corporations they have three different schemes, B, C and D. It would have quite different responsibilities from a Crown corporation if we can call Air Canada or Canadair, that or the National Research Council. They have quite different responsibilities. I just want to make that comment.

• 1055

Mr. Ward: Mr. Chairman, as a representative of small business, I find myself on the horns of a dilemma. I hear your comments that small business . . . For instance, you mentioned in your own riding they perhaps favour a national trading corporation. I see some advantages. I have a little phrase I use, one-stop shopping. I find again, from a cost standpoint, there is a proliferation of people to deal with. I guess from a small manufacturers' point of view, it would be nice if there were one office or one telephone number where you could go and get all the information you need. But I think that is Utopia. My associate has made the comment that it would be very difficult to see one trading company being able to be all things to all people. I personally favour, the help to the private sector

[*Translation*]

face à ce problème, et je pense qu'il y a déjà eu des discussions à ce sujet dans d'autres secteurs.

Il est également question du problème de l'accessibilité des sociétés commerciales d'exportation à toutes sortes d'adoucissements fiscaux, et ces mesures pourraient également s'appliquer aux sociétés canadiennes. Dans l'exposé de l'AMC, il est un peu question des mesures fiscales. Si vous le désirez, je peux vous donner un exemple. Nous avons outre-mer, dans le secteur manufacturier, des sociétés en propriété exclusive. Nous pensons, dans un cas en particulier, pouvoir exécuter un contrat d'exportation qui étalerait probablement sur deux ans et demi, et serait assorti de toute une gamme d'arrangements prévoyant des versements échelonnés. Avant que nous ne devenions assujettis à l'impôt sur ces ventes, il doit s'être écoulé 18 mois depuis la conclusion du contrat. Cela permettrait de régler une bonne partie de nos problèmes d'autofinancement lorsqu'il s'agit de vendre des produits destinés à l'exportation.

Je pourrais continuer à énumérer plusieurs autres dispositions du projet de loi, mais je crois devoir insister sur le fait qu'il propose un certain nombre de mesures visant à aider le secteur privé à poursuivre ses affaires, et il ne recommande pas que vous superposiez à ce dernier une société commerciale nationale qui prenne les affaires en main. Je pense devoir à nouveau insister sur le terme «prendre les affaires en main» car en fait, que ferait cette Société? elle prendrait tout d'abord la suite des affaires.

Le vice-président: Il me semble, comme l'a déclaré M. Lachance dans sa définition d'une société commerciale nationale, que la réaction de tous les fabricants est à peu près la même. Ils ne veulent pas qu'un autre organisme gouvernemental vienne se mêler du marché mondial. Je crois qu'aucun membre de cette équipe de travail s'imagine qu'il nous faudrait une autre organisation, un autre organisme gouvernemental. Nous avons les sociétés de la Couronne.

M. Lachance: Aucun intérêt ne nous y rattache.

Le vice-président: Oui, parce qu'avez les sociétés de la Couronne, nous avons trois projets différents, à savoir B, C et D. Cette société aurait des responsabilités bien différentes de celles d'une société de la Couronne, si l'on peut ainsi qualifier Air Canada ou Canadair, ou du Conseil national de recherches. En effet, ces organismes ont des responsabilités bien différentes. Je voulais simplement en faire la remarque.

M. Ward: Monsieur le président, à titre de représentant d'une petite entreprise, je me trouve devant un dilemme. J'ai entendu vos commentaires selon lesquels une petite entreprise . . . Par exemple, vous avez mentionné que dans votre propre circonscription, les gens sont peut-être en faveur d'une société commerciale nationale. J'y vois certains avantages. Selon l'une de mes expressions, c'est faire tous ses achats dans un seul magasin. Je trouve encore une fois, que du point de vue du coût, il existe d'innombrables personnes avec lesquelles on peut faire affaire. Je pense que pour un petit fabricant, il serait intéressant de pouvoir aller dans un bureau ou téléphoner à un numéro de téléphone où il pourrait obtenir tous les renseignements désirés. Mais je crois que c'est une utopie. Mon collègue

[*Texte*]

to develop more specific trading companies who are in specific marketing areas or have specific marketing expertise. I have a very strong feeling that small- to medium-size business can be successful if there are entrepreneurs and they have innovative products. If they have a product that is not competitive or if there is no market for the product, then they should not be in exports. A national trading corporation is only going to take money trying to take those kind of people into a marketplace when perhaps they are not even competitive.

I see some other opportunities; consortia. Perhaps there is an area where smaller manufacturers could have marketing consortia; they could get together and hire somebody to represent them in overseas markets. I see some advantages there. We have touched on this barter situtation. That is beyond my scope, but perhaps there are areas where some trading houses could be assisted in the barter concept. It is, I am afraid, a very complex subject, and I have empathy for your situation.

The Vice-Chairman: Mr. McCallum, you referred to different aspects of the difference between Canada and the United States services from the government; you refer to the Credit insurance guarantee. What percentage of your manufacturers are dealing with the whole market based on the number of manufacturers dealing with the export market, and using this credit insurance guarantee.

Mr. McCallum: What would be the percentage?

Mr. Frechette: It would be an estimate only, that probably between one-third and one-half of our members are engaged in some aspect of export trade.

The Vice-Chairman: One-third to one-half.

Mr. Frechette: That would not necessarily be world trade; they may simply be dealing in the United States or in Great Britain or commonwealth markets or some aspect of it. We have just completed a questionnaire survey of our members which is essentially aimed at exploring Canada-U.S. relations for the Senate Standing Committee on Foreign Relations. Unfortunately, we do not have the tabulations completed yet, but my impression is that 30 to 40 per cent of the firms are exporting somewhere.

The Vice-Chairman: I just want to get it on the record . . .

Mr. Frechette: That is out of about eleven hundred replies.

The Vice-Chairman: . . . the percentage of the manufacturers who are using the credit insurance guarantee.

• 1100

Mr. McCallum: Possibly, Mr. Chairman, I can respond to that question in a subjective way, if I may. I do not have any

[*Traduction*]

a signalé qu'il serait très difficile pour une société commerciale de tout faire pour tout le monde. Personnellement, je préconise l'aide au secteur privé pour favoriser la spécialisation d'un plus grand nombre de sociétés commerciales dans un domaine particulier de la commercialisation ou leur permettre de recruter des spécialistes dans un domaine particulier de la commercialisation. Je crois sincèrement que les petites et les moyennes entreprises peuvent réussir si elles sont entreprenantes et si elles ont des produits qui n'existent pas sur le marché. Si elles ont un produit qui n'est pas concurrentiel ou s'il n'existe aucun débouché pour le produit, alors elles ne devraient pas s'occuper d'exportation. Tout ce qu'une société commerciale nationale ferait en l'occurrence serait de dépenser de l'argent à chercher des débouchés pour ces entreprises, alors qu'elles ne sont peut-être même pas concurrentielles.

Je vois d'autres possibilités; les consortiums. Peut-être existe-t-il un domaine dans lequel les petits fabricants pourraient former des consortiums de commercialisation; ils pourraient se réunir et engager quelqu'un pour les représenter outre-mer. J'y vois certains avantages. Nous avons déjà parlé de troc. Ce n'est pas de mon ressort, mais peut-être que l'on pourrait aider quelques maisons de commerce à songer au troc dans des domaines données. C'est, je le crains, un sujet très complexe, et je me mets à votre place.

Le vice-président: Monsieur McCallum, vous avez fait allusion à divers aspects des différences qui existent entre les services gouvernementaaux du Canada et des États-Unis; vous avez mentionné la caution sous forme d'assurance-crédit. Parmi vos fabricants qui font partie de l'ensemble du marché, quel est le pourcentage de ceux qui exportent des produits et utilisent cette assurance-crédit.

M. McCallum: Quel serait le pourcentage?

M. Frechette: Ce n'est qu'une estimation, probablement entre un tiers et la moitié de nos membres s'occupent d'exportation.

Le vice-président: Un tiers à la moitié.

M. Frechette: Il ne s'agit pas nécessairement du commerce international; ils peuvent simplement faire affaire avec les États-Unis, la Grande-Bretagne ou les marchés du Commonwealth, ou ils ne sont peut-être engagés que dans certains aspects de ce commerce international. Nos membres viennent justement de répondre à un questionnaire qui vise essentiellement à faire une enquête sur les relations canado-américaines, et ce, à l'intention du Comité permanent du Sénat sur les relations extérieures. Malheureusement, les tableaux ne sont pas encore terminés, mais, à mon avis, trente à quarante pour cent des sociétés exportent vers une destination ou une autre.

Le vice-président: Je veux simplement relever le fait . . .

M. Frechette: Ces chiffres sont calculés à partir d'environ onze cent réponses.

Le vice-président: . . . le pourcentage des fabricants qui utilisent l'assurance-crédit.

M. McCallum: Monsieur le président, je pourrais peut-être répondre à cette question de façon subjective, si vous me le

[*Text*]

precise figures on what percent of exporters are in fact using EDC's credit insurance facilities. I do know that there is fairly steady turnover. It has provided a very good, as it were, incentive to exporting; a number of countries have got into exporting using EDC's credit insurance, and once they knew their markets better they were able to graduate from using EDC's credit insurance and taking it on their own account. There has been an increasing number of companies utilizing EDC's insurance services.

So you have a gradual sort of growth factor there. You get so many companies that get into it and then retire, and they are replaced by a larger number getting in.

The Vice-Chairman: Thank you very much, Mr. McCallum. I see the senator is waiting here. I should have mentioned at the beginning of the meeting that this room is occupied at 11.00 o'clock.

On behalf of the other members of the committee, I would like to thank you very much. I apologize on behalf of the committee, too, because we could not proceed on October 23 because we had been called to another place for another part of our responsibilities, and I would like to apologize to you and to the members of your delegation.

I would like to thank you very much for the brochure that we have distributed, that we will call the *1980-81 Program Export Forum* and the other brochure, and also the index of the export market.

I think the brief covered the many topics of this very complex problem dealing with the national trade corporation, but I am sure that your contribution and your observations on behalf of the Canadian Manufacturers' Association will be considered when we proceed to the draft report. Thank you very much.

Mr. McCallum: Thank you, Mr. Chairman. We appreciate the opportunity of being here.

The Vice-Chairman: This afternoon the meeting will be held at 3.30. This meeting is adjourned to the call of the chair.

AFTERNOON SITTING

• 1536

The Vice-Chairman: Ladies and gentlemen, according to the rule, I see a quorum and we will be resuming our consideration efforts on our order of reference relating to the subject of a national trading corporation.

This afternoon, we have, from Air Industries Association of Canada, Mr. Jacques DesRoches, who is the chairman, and Mr. Robin W. Butler, from De Havilland Aircraft of Canada, Limited. I think Mr. DesRoches has a brief to present. I do not know whether or not you want to read all the brief or maybe you would like to give the members an opportunity to question a little longer. It is up to you to decide.

[*Translation*]

permettez. Je ne dispose d'aucune donnée précise sur la proportion d'exportateurs qui utilisent les services d'assurance sur le crédit de la SEE. Ce que je sais, c'est qu'il y a passablement de roulement. On pourrait affirmer qu'elle a considérablement stimulé les exportations; un certain nombre de pays ont commencé à exporter en ayant recours à l'assurance sur le crédit de la SEE et, après avoir acquis de meilleures connaissances sur leurs marchés, elles ont pu passer de l'assurance sur le crédit de la SEE à une prise en main de leurs propres affaires. De plus en plus de sociétés ont utilisé les services d'assurance de la SEE.

Le facteur de croissance a donc été progressif. Un certain nombre de sociétés en profitent pour ensuite se retirer et être remplacées par un nombre plus considérable.

Le vice-président: Merci beaucoup, monsieur McCallum. Je remarque que le sénateur attend de prendre la parole. J'aurais dû mentionner au début de la réunion que cette salle sera occupée à 11 heures.

Au nom des membres du comité, je vous remercie beaucoup. Je m'excuse également au nom du comité parce que nous n'avons pu nous réunir le 23 octobre parce qu'une autre composante de notre travail nous appelait ailleurs et j'aimerais m'en excuser à vous et aux membres de votre délégation.

J'aimerais vous remercier pour la brochure qui a été distribuée que nous appelerons le *Program Export Forum de 1980-1981* et pour l'autre brochure ainsi que pour le répertoire du marché des exportations.

Je suis d'avis que le mémoire a touché aux nombreux aspects de ce problème très complexe portant sur la société commerciale nationale, mais je suis certain que nous tiendrons compte de votre contribution et des commentaires que vous avez formulés au nom de l'Association des manufacturiers canadiens lorsque nous aborderons l'ébauche du rapport. Merci beaucoup.

M. McCallum: Merci, monsieur le président. Nous apprécions la possibilité qui nous a été offerte de nous faire entendre ici.

Le vice-président: Cet après-midi, le réunion aura lieu à 15h30. La séance est suspendue jusqu'à nouvelle convocation du président.

RÉUNION DE L'APRÈS-MIDI

Le vice-président: Mesdames et Messieurs, le quorum est atteint, comme le veut le règlement, et nous allons reprendre les travaux prévus par notre mandat, c'est-à-dire la question d'une société commerciale nationale.

Cet après-midi, nous recevons M. Jacques DesRoches, de l'Air Industries Association of Canada, dont il est le président, et M. Robin W. Butler de la De Havilland Aircraft of Canada Limited. Je crois que M. DesRoches a un mémoire à nous présenter. Je me demande si vous voulez lire le mémoire en entier ou si vous désirez donner aux membres l'occasion de poser des questions un peu plus tard. C'est à vous de décider.

[*Texte*]

Mr. Jacques DesRoches (President, Air Industries Association of Canada): I will hit the highlights, Mr. Chairman, as much as I can.

The Vice-Chairman: Okay. You have the floor.

Mr. DesRoches: Before I do so, I would like to point out that Mr. Butler is the chairman of our contracts and finance committee; that is, the committee that looked into both the Export Review Committee, the Hatch committee, and the trading corporation.

With that said, Mr. Chairman and members, the Air Industries Association speaks for 106 member companies—the majority of whom are engaged in the design and manufacturing of a wide range of aerospace products. This includes designers and manufacturers of complete aircraft, satellites, engines, and major assemblies such as wings and then we have other manufacturers engaged in the design and production of electronic systems, instruments, hydraulic systems and so on. It is a fairly complex type of industry. We produce all the way from the total vehicle down to the component. The common characteristics of all of these manufacturing companies is that they are involved in high technology, both in their products and their processes, and they are dealing with very stringent quality requirements for safety, reliability and durability.

The sales of the industry last year stood at $1.7 billion and, on the basis of sales as of the end of June of this year, we know that the industry will far exceed $2 billion in sales for the current year. Now, 80 per cent of the production of the industry goes into exports so we, therefore, have a major interest in what the government does or the services of governments, related to exports.

Now, as you well know, Canada's heritage in aerospace design dates quite far back; it dates back 50 years. It is not so well known that one of the world's first, if not the first, jet passenger aircraft was designed in Canada; we also had a cargo transport plane, a vertical take-off plane, and, of course, a very sophisticated Arrow fighter. Everybody knows about that one.

The Vice-Chairman: Oh yes, we remember that one.

Mr. DesRoches: As a result of the cancellation of the Arrow . . .

Mr. Lachance: Even I do.

Mr. DesRoches: . . . I think the domestic market potential disappeared and the industry had to make quite a change of transformation in its products and its operations. This required a great deal of R&D investment, specialization in fewer products and very aggressive world marketing.

Now, the Defence Production Sharing Agreement, the Defence Development Sharing Agreement and the assembly in Canada of some fighters, like the CF-5, helped in some ways

[*Traduction*]

M. Jacques DesRoches (président, Air Industries Association of Canada): Je m'en tiendrai aux grandes lignes le plus possible, monsieur le président.

Le vice-président: Très bien. Vous avez la parole.

M. DesRoches: Avant de passer aux grandes lignes, permettez-moi de vous signaler que M. Butler est président de notre comité chargé des contrats et des finances, c'est-à-dire le comité qui a analysé le rapport du Export Review Committee, le comité Hatch, ainsi que la question de la société commerciale.

Cela dit, monsieur le président et membres du comité, laissez-moi vous dire que l'Air Industries Association est le porte-parole de 106 sociétés membres dont la majorité s'occupent de la conception et de la fabrication d'une grande variété de produits aérospatiaux. Ces sociétés comprennent des bureaux d'étude et des fabricants d'aéronefs entiers, de satellites, de moteurs et de grands assemblages comme des ailes tandis que d'autres fabricants s'occupent de la conception et de la production de systèmes électroniques, d'instruments, de systèmes hydrauliques, etc. Il s'agit d'une industries passablement complexe. Notre production s'échelonne du véhicule complet jusqu'à la composante. Tous ces fabricants ont des caractéristiques communes: ils sont engagés dans une technologie avancée, pour ce qui est de leurs produits et de leurs procédés, et ils doivent respecter des exigences très strictes en matière de sécurité, de fiabilité et de durabilité.

L'année dernière, les ventes de l'industrie s'élevaient à 1,7 milliard de dollars et, d'après les ventes réalisées à la fin de juin de cette année, nous sommes en mesure d'affirmer que les ventes de l'industrie dépasseront, et de loin, 2 milliards de dollars pour l'année en cours. Ajoutons que 80 p. 100 de la production de l'industrie est exportée; nous sommes donc très intéressés par ce que le gouvernement et ses services d'exportation entreprennent.

Or, comme vous le savez bien, les antécédents du Canada dans le domaine de la conception aérospatiale remontent très loin; ils remontent 50 ans en arrière. On ne sait pas aussi bien que l'un des premiers, sinon le premier, avion à réaction de passagers du monde a été conçu au Canada; nous avons également conçu un avion-cargo, un avion à décollage vertical et, évidemment, un avion de combat très sophistiqué, le Arrow. Nous connaissons tous celui-là.

Le vice-président: Ah oui, nous nous souvenons de celui-là.

M. DesRoches: A la suite de l'annulation du Arrow . . .

M. Lachance: Même moi je m'en souviens.

M. DesRoches: . . . Je crois que les possibilités du marché intérieur sont disparues et l'industrie a dû apporter des modifications et des transformations radicales à ses produits et à ses opérations. Elle a alors été obligée d'investir considérablement en recherche et en développement, de se spécialiser en fabriquant moins de produits et de commercialiser ses produits très vigoureusement à l'échelle du globe.

Or, l'Accord canado-américain de partage de la production de défense, le Programme de partage du développement pour la défense (en vertu d'un accord Canada-États-Unis) et l'as-

[*Text*]

to transfer technology to Canada. But none of these measures really could replace the loss of the very complex development work involved in armed services planes. So the one program that was most helpful and has been most helpful to the industry is the defence industry productivity program. Because of this program, the industry was able to make a very substantial turnaround.

• 1540

The essence of the program is that it makes it possible for government to underwrite and support the heavy front-end R&D costs of developing products and manufacturing technology, and then to permit the industry to amortize this investment, along with government, over a larger volume of sales available from exports. So it has been an ideal program for the industry. The figures I have quoted to you on sales, the fact that employment has gone up from 25,000 to 42,000 in the last four years and that sales have doubled, are an indication of how well I think this one program has worked to make the industry come around to where it is today.

Our forecasts for the future are equally good. We had some very detailed forecasts made early this year and it is quite clear that sales could double again in the next four years, and could redouble by the end of the decade. So we are on a geometric path, providing the conditions of investment continue as they have in the past.

I am putting all this background forward, Mr. Chairman, because I think it is important for a high technology industry to understand that exports do not just come about by themselves; that you have to have this product development at the front end. I will not read the recommendations of previous studies; but as far back as 1974 the industry held an outlook conference, which was to look ahead and find out where it was going; because at the time, things were not too rosy. There has been quite a bit of planning going on.

In 1976-77 we launched a productivity improvement program, which was also helpful on the turnaround. Eventually, as you know, in 1977-78 the government appointed sector task forces, and I think the sector task force pretty well summarized the position that the industry and the government had developed over those many years of difficulty, and set the path for the future. These recommendations have not been acted upon but I have put them in as an annex to this report. I will comment on them a little later.

Following these recommendations, an aerospace consultative committee looked in more detail into the implementation of these recommendations and came up with finer recommendations as they apply, for example, to EDC, as they apply to tax

[*Translation*]

semblage au Canada de certains avions de combat comme le CF-5 ont contribué, en un certain sens, au transfert d'une technologie au Canada. Toutefois, aucune de ces mesures n'a vraiment pu remplacer la perte des travaux très complexes de développement engagés dans les avions des forces armées. Ainsi, le programme qui a été le plus utile et qui a le plus rendu service à l'industrie, c'est le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. Grâce à ce programme, l'industrie a pu réaliser un revirement très marqué.

L'essentiel du programme, c'est qu'il permet au gouvernement de souscrire aux coûts initiaux élevés de la recherche et du développement, ainsi que de soutenir ces coûts, pour la mise au point de produits et la technologie de fabrication, puis de permettre à l'industrie, de concert avec le gouvernement, d'amortir cet investissement sur un volume plus considérable de ventes attribuables aux exportations. Ce programme a donc revêtu un caractère idéal pour l'industrie. Les chiffres des ventes que je vous ai cités, le fait que le nombre d'emplois ait grimpé de 25,000 à 42,000 au cours des quatre dernières années et que les ventes aient doublé sont une indication de la manière dont, selon moi, ce programme a réussi à faire progresser l'industrie vers la situation florissante qu'elle connaît à l'heure actuelle.

Nos prévisions pour l'avenir sont également bonnes. Nous avons obtenu plus tôt cette année certaines prévisions très détaillées et il semble très clair que les ventes pourraient doubler de nouveau durant les quatre prochaines années et avoir redoublé encore à la fin de la décennie. Ainsi, nous sommes sur le sentier de la progression géométrique, pourvu que les conditions d'investissements demeurent ce qu'elles ont été dans le passé.

Je présente tout cet historique, monsieur le président, parce que, selon moi, il est important qu'une industrie à la fine pointe de la technologie comprenne que les exploitations ne se produisent pas comme cela d'elles-mêmes; il faut accorder la priorité à la mise au point des produits. Je ne lirai pas les recommandations contenues dans les études antérieures, déjà en 1974, l'industrie a tenu une conférence visant à donner un aperçu de ses perspectives d'avenir et de son orientation; parce que, à l'époque, la situation n'était pas trop encourageante. On a fait beaucoup de planification.

En 1976-1977, nous avons lancé un programme d'amélioration de la productivité qui a également aidé au revirement de la situation de l'industrie. Finalement, comme vous le savez, en 1977-1978, le gouvernement a nommé des équipes de travail par secteur et, selon moi, l'équipe de travail par secteur résume assez bien la position que l'industrie et le gouvernement ont adoptée au cours de ces nombreuses années difficiles, et elle ouvre la voie à l'avenir. Ces recommandations n'ont pas eu de suite, mais je les ai jointes en annexe au présent rapport. Je les commenterai un peu plus tard.

A la suite de ces recommandations, un comité consultatif sur l'industrie aérospatiale a étudié plus en détail la mise en œuvre de ces recommandations et a présenté des recommandations plus détaillées concernant, par exemple, leur application

[*Texte*]

incentives, as they apply to export services in particular. I have annexed those as Annex B.

I think what is interesting in this background is that it demonstrates a consistent position on the part of the industry on three fronts: First of all, the need for support of R&D by government and industry to permit the design and development of high technology products in Canada; secondly, the need to follow trade policies that broaden access to world markets; and thirdly, the need for government trade financing and services which are on a par with other major trading nations. I think as you read Annexes A and B you will find that these three themes were the consistent approach that the industry advocated, along with people from the government who worked with us on these studies or analyses. I think this explains why we strongly support the export promotion review committee.

I will not bore you, Mr. Chairman, with reading the first paragraph of the Hatch Committee Report; I am sure it is well known to you. However, I think it is important to highlight that within that paragraph are most of the measures that we ourselves would advocate. Export financing and taxation of export earnings in Canada, the report comments, are not competitive with those of other major trading nations. Export promotion programs are impeded by regulatory procedures. And most significantly, too few exportable products are designed and developed in Canada.

Our understanding of the Hatch Report is that export trade is so fundamentally important to this country that it should have a very high prominence in government affairs. Therefore, because the aerospace industry has achieved this position of a positive balance of trade, we feel that we are in a position to comment in a positive way and offer our remarks and recommendations accordingly. So, of the six key points that are contained in that Hatch committee report, first paragraph, I think the one that is most important to us is the question of design and development of products in Canada. And in our view this can only come about through adequate long-term front-end assistance of product development in Canada.

• 1545

Now, I realize Mr. Chairman that ths is not a primary responsibility of your committee but it is so fundamental to health by trade in manufactured products that it warrants highlighting here. It is a fact that manufactured products have taken a nosedive in the trade role over the last 10 years. In fact, usually I refer to that as a 45 degree slope and I think, if you look at the charts of manufactured products for the balance of trade, you will find that the slope is at just about 45 degrees over the last 10 years. So I think of the measures that

[*Traduction*]

à la Société pour l'expansion des exportations, aux incitations fiscales, aux services d'exportation en particulier. Ces documents, que j'ai joints aux présentes, constituent l'annexe B.

Selon moi, ce qui est intéressant dans cet historique, c'est qu'il révèle que l'industrie a une position cohérente sur trois fronts: premièrement, elle a besoin que le gouvernement et l'industrie soutiennent la recherche et le développement pour permettre la conception et la mise au point de produits d'une haute qualité technologique au Canada; deuxièmement, elle a besoin de suivre les politiques commerciales qui élargissent l'accès aux marchés mondiaux; et troisièmement, elle a besoin que le gouvernement offre du financement et des services commerciaux correspondants à ceux qu'offrent d'autres grandes nations commerçantes. Si vous lisez les annexes A et B, vous découvrirez, je crois, que ces trois thèmes ont constitué l'approche uniforme invoquée par l'industrie ainsi que par des fonctionnaires du gouvernement qui ont travaillé avec nous à mener ces études ou ces analyses. Cela explique, selon moi, pourquoi nous avons ardemment soutenu le comité d'études pour la promotion des exportations.

Je ne vous ennuierai pas, monsieur le président, avec la lecture du premier paragraphe du rapport du comité Hatch; je suis sûre que vous le connaissez bien. A mon avis, il est toutefois important de souligner que ce paragraphe contient la plupart des mesures que nous soutiendrions nous-mêmes. Le financement des exportations et l'imposition des gains tirés des exportations au Canada, commente le rapport, ne sont pas concurrentiels par rapport aux mesures en vigueur dans d'autres grandes nations commerçantes. Des procédures réglementaires font obstacle à la mise en œuvre des programmes de promotion des exportations. Et, ce qui est très significatif, trop peu de produits exportables sont conçus et mis au point au Canada.

Selon nous, le rapport Hatch fait valoir que le commerce des exportations est si important pour notre pays qu'on devrait lui accorder une très grande priorité dans les affaires du gouvernement. Par conséquent, comme l'industrie aérospatiale a réussi à réaliser une balance commerciale positive, nous croyons pouvoir faire des commentaires positifs et formuler en conséquence nos remarques et nos recommandations. Ainsi, des six points clefs qui sont contenus dans le premier paragraphe du rapport du comité Hatch, je pense que l'un des plus importants pour nous est la question de la conception et de la mise au point de produits au Canada. A notre avis, les réalisations dans ce domaine ne peuvent venir que d'aide adéquate à long terme offerte initialement à la mise au point des produits au Canada.

Je me rends compte, monsieur le président, que cela n'est pas une responsabilité primordiale de votre comité, mais c'est si fondamental pour la santé du commerce des produits manufacturés qu'il est justifié de le mentionner ici. C'est un fait que les produits manufacturés ont connu un brusque déclin sur le plan commercial au cours de la dernière décennie. De fait, je me reporte habituellement à cela comme une courbe à 45 degrés et je pense que, si vous regardez les graphiques des produits manufacturés, pour ce qui est de la balance commer-

[*Text*]

need to be taken to redress this, we believe that the front-end investment in products developed and designed in Canada is of the utmost importance.

Now, the DIP program is the mechanism that we have found useful and has worked for the aerospace industry, and we advocate that the government continue to enlarge this program; otherwise we will lose the advantage we have gained over the last few years. That is what really worries the industry at the present time because our domestic market is too small to be able to sustain the kind of high technology products that we have to offer. Another dimension of this is that in order to work on high technology, quite often we have to share in technology developments. Now there have been some very outstanding cases such as the case of the remote manipulator system supported by NRC for NASA, the development of satellite production by the Department of Communications and, of course I go back to the development of capability through the DIP program. These have been outstanding examples of cases where with the government's participation we have been able to share in the development of high technology products abroad and, at the same time, gain technology here which has led to the creation of our own products which stand alone in world markets today.

Now, I have a reference on page 6 to a statement by the Honourable Mr. H. A. Olson where he highlights the various measures that the government intends to take to support trade, and I applaud the fact that at the end of the statement he says:

> I expect a key role in supporting exports to continue to be played by the Defence Industry Productivity Program.

We certainly share that view and we put that as the first and most important condition as far as this industry is concerned.

Now to put this in proper perspective, I know I have spoken a lot about DIP support from the government. I think it should be observed that investment in research and development—R&D—modernization within the industry went up from $190 million in 1979 to $300 million in 1980. Also, the industry's contribution has more than tripled just in the area of capital investment from $20 million to $67 million between these two years. So there is no doubt that the industry has contributed a great deal of its own, not only in capital and R&D but, also, in the development of skilled human resources. But the difficulty is and the problem is that this is only a portion of the sustained investment that is required if we are going to keep the momentum going over the years.

[*Translation*]

ciale, vous observerez que la pente est à peu près juste de 45 degrés au-dessus de celle des dix dernières années. Je pense donc aux mesures à prendre pour redresser cette situation: nous croyons que l'investissement initial dans la fabrication de produits mis au point et conçus au Canada est de la plus grande importance.

Le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense est le mécanisme que nous avons trouvé utile et qui a aidé l'industrie aérospatiale et nous exhortons le gouvernement à continuer d'élargir ce programme, autrement nous perdrons l'avantage que nous avons acquis au cours des dernières années. C'est ce qui inquiète réellement l'industrie à l'heure actuelle parce que notre marché intérieur est trop restreint pour pouvoir conserver le type de produits de haute qualité technologique que nous devons y offrir. Un autre aspect de cette question, c'est que pour être en mesure d'améliorer la technologie, il nous faut très souvent partager des projets de développements technologiques. Il faut cependant présenter certains cas très particuliers, notamment le cas du système du manipulateur à distance soutenu par le Conseil national des recherches du Canada pour le compte de la NASA, la mise au point d'une production de satellites par le ministère des Communications et, il va de soi, je remonte à l'établissement d'une capacité par le biais du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. Ce sont là des exemples frappants de cas où, grâce à la participation du gouvernement, nous avons pu prendre part à la mise au point de produits d'une haute qualité technologique à l'étranger et, du même coup, améliorer la technologie ici, ce qui a donné lieu à la création de nos propres produits, uniquer aujourd'hui sur les marchés mondiaux.

J'ai ici un renvoi à la page 6 d'une déclaration de l'honorable H. A. Olson où celui-ci met en lumière les diverses mesures que le gouvernement se propose de prendre pour soutenir le commerce, et j'applaudis au propos qu'il tient à la fin de la déclaration, et je cite:

> Je m'attends à ce que le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense continue à jouer un rôle clé dans le soutien à l'exportation.

Nous partageons sans nul doute cette opinion et nous en faisons une condition de toute première importance pour autant que cette industrie soit concernée.

Si nous replaçons maintenant cette question dans une perspective appropriée, je sais que j'ai beaucoup parlé du soutien que le gouvernement devrait accorder au Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. Il faudrait observer, je crois, que l'investissement dans la modernisation de la recherche et du développement au sein de l'industrie est passé de 190 millions de dollars en 1979 à 300 millions en 1980. En outre, la contribution de l'industrie a plus que triplé dans le seul secteur du capital investi, passant de 20 à 67 millions au cours de ces deux années. Il ne fait donc aucun doute que l'industrie a largement fourni du sien, non seulement en capital et dans la recherche et le développement, mais également dans le perfectionnement de ressources humaines spécialisées. La difficulté et le problème qui se présentent, toutefois, c'est que ces investissements ne constituent qu'une

[*Texte*]

Now, I would like to say that the investment the government has put in has been a good investment for the government and a good investment for the economy. Very recent evaluations by Department of Industry, Trade and Commerce has clearly demonstrated that the DIP-program type of investment has had a return of 10.75 per cent in constant dollars over a 10-year period, and that is a very outstanding type of return. We hope that this message of helping to develop products in Canada will be taken to heart.

• 1550

So I think that is our first point. We would like to make sure that you support that view in your recommendation.

As far as access to world markets is concerned, which is the second major condition for trade, it is not enough to have a product, I think you have to have conditions in the market that ensure that that market can compete effectively. Of course, the MTN negotiations, particularly the agreement on trade in civil aircraft, have been a step forward and I think the industry certainly will be able to progress with that kind of opening in the market. However, there are still impediments and I think these have to be worked at. There are things like "buy America", DISC and a number of other measures in the U.S., amongst other places, and there are restrictions in other countries, where the government has to continue, from a policy point of view, to ensure that there is equality of opportunity and equality of competitive opportunity between Canadian manufacturers and foreign manufacturers.

A special consideration relates to defence. I do not think we would want to advocate that Canada expand its defence exports on the same footing as the French or the British or the Americans, and I will not comment on those countries. However, I think there are occasions when export restrictions, which are applied to airplanes and equipment of that type, unduly restrict exports and unduly restrict our opportunity to develop products by having a technology base in Canada.

With regard to trade financing and services, Mr. Chairman, the association's position is as follows: We believe a more expeditious, decisive and co-ordinated effort by government agencies would be of prime assistance in selling aerospace products abroad. This would be particularly significant to small- and medium-sized companies. I am sure you have heard that comment. It is an echo, I suppose, of the Hatch Committee report.

Secondly, the industry believes a major factor, which would help export, would be to ensure that financing of export is fully competitive with other major trading nations.

Thirdly, there should be improved tax incentives in support of export sales.

[*Traduction*]

portion de l'investissement qu'il faut nécessairement soutenir si nous voulons garder la force d'impulsion acquise avec les années.

J'aimerais ajouter que les investissements du gouvernement ont été profitables tant pour le gouvernement que pour l'économie. Les évaluations faites très récemment par le ministère de l'Industrie et du Commerce ont clairement démontré que l'investissement dans le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, par exemple, a enregistré un rendement de 10,75 p. 100 en dollars constants durant une décennie, et que c'est là un rendement extraordinaire. Nous espérons que le présent message visant à encourager la mise au point de produits au Canada sera pris en considération.

Voilà le premier point que nous voulions souligner. Nous voulons nous assurer que vous l'appuyez dans vos recommandations.

En ce qui concerne l'accès aux marchés internationaux, qui constitue la deuxième condition principale du commerce, il ne suffit pas d'avoir un produit à vendre, il faut que les conditions du marché assurent une concurrence réelle. Évidemment, les négociations commerciales multilatérales, particulièrement l'entente sur le commerce d'aéronefs civils, constituent un premier pas et je crois que l'industrie pourra sans doute progresser à partir de ce genre d'ouverture. Cependant, il existe encore des obstacles qu'il nous faut aplanir. Mentionnons des mesures restrictives comme la campagne «buy America», DISC et nombre d'autres mesures américaines; il existe des restrictions dans d'autres pays où le gouvernement doit continuer, d'un point de vue politique, à assurer qu'il y ait égalité des chances et égalité dans la concurrence entre les fabricants canadiens et étrangers.

Le matériel de défense constitue un cas particulier. Je ne crois pas que nous voulions que le Canada accroisse ses exportations de matériel de défense à l'exemple de la France, de la Grande-Bretagne ou des États-Unis, et je ne me permettrai pas de commentaires sur les activités de ces pays. Toutefois, je crois que certaines restrictions à l'exportation appliquées aux aéronefs et au matériel de ce genre restreignent indûment nos exportations et nos possibilités de développer des produits à partir de nos connaissances techniques.

En ce qui concerne les services et le financement, monsieur le président, la position de l'Association est la suivante: nous croyons qu'une action plus rapide, plus positive et mieux coordonnée de la part des organismes gouvernementaux faciliterait la vente de matériel aérospatial à l'étranger. Cela aiderait particulièrement les petites et moyennes entreprises. Je suis certain que ce commentaire n'est pas nouveau pour vous. Il s'agit sans doute d'une répétition du rapport présenté par le Comité Hatch.

Deuxièmement, l'industrie est d'avis que pour favoriser les exportations, il importe d'assurer que les modalités de financement se comparent à ce qui est offert par d'autres pays exportateurs.

Troisièmement, il devrait y avoir accroissement des mesures fiscales favorisant les ventes à l'étranger.

[*Text*]

Dealing with the first observation, I think it is important to note that, individually, the services provided by the various departments and agencies are extremely useful and competent. I do not think the association wants to criticize any one agency in particular, but I think where the problem arises is that we do not seem to have a total, co-ordinated effort to support a product or product area on world markets. That is absolutely critical when you come to large equipment, such as the Canadian water bomber, the de Havilland, Buffalo or Spar satellites. I am only using these as examples because, in all these three cases, I think the support and the types of arrangements put up by the government were certainly not co-ordinated and, as a result, the results have been rather indifferent. The water bomber is a classical example, where I think we should have got our licensing, our promotion, our marketing, our financing and even our purchasing within the federal government and the provinces together, to make sure that that product went forward, because it is a good product and it is selling, but it is not selling at the pace it should. I think the same occurs with the transporter today, or the Buffalo aircraft.

The second dimension of co-ordination is the question of specific transactions. What our members have reported, of course, are difficulties in getting decisions, which are made serially by the various departments involved, and to obtain an over-all approval. In other words, each department has its own time base and its own decisions to make and this, quite often, is not conducive to the success of a trade action or of sales. So we believe, from the point of view of the Export Development Corporation, they should be in on the act very early in the marketing program. We have had talks with EDC and we understand that this is being corrected.

• 1555

The second aspect, of course, is the question of competitive rates of financing. I do not have facts and figures to bring out which are different for this industry than others, but I think the Export Promotion Review Committee has already highlighted this quite adequately.

We believe also that exports are so vital to this country that special tax allowances should exist to counterbalance the disincentives that exist in the present market.

I have not dwelt too much on these disincentives, but some of them arise from the fact that various other countries use a variety of means to underwrite the research and development and various other things that go on within their country. For example, the size of R&D in aerospace products in the U.S. is somewhere in the $10 billion range. With that kind of massive incentive to develop, it is very critical for Canada to have some counterbalancing measure in its tax structure to compensate for this.

As far as a national trading corporation, Mr. Chairman, having said all I think I am going to say on the other points, we had difficulty having a precise knowledge of what the role and function of this organization would be. As a rsult, it has

[*Translation*]

En ce qui concerne la première observation, je crois qu'il importe de souligner que chacun des services offerts par les divers ministères et organismes est extrêmement utile et efficace. Je ne crois pas que l'Association veuille critiquer un organisme en particulier, mais je crois qu'il existe un problème de coordination lorsqu'on veut promouvoir un produit ou une catégorie de produits sur les marchés internationaux. Cet aspect est particulièrement important lorsqu'il s'agit de matériel lourd, comme des satellites, l'avion-extincteur canadien ou le Buffalo de de Havilland. Il s'agit là de trois exemples où l'appui et l'aide offerte par le gouvernement n'étaient certes pas coordonnés et, en conséquence, les résultats ont été plutôt décevants. L'avion-extincteur est un exemple typique; je crois que le gouvernement fédéral et les provinces auraient dû participer conjointement à l'émission de notre permis, à la promotion, à la commercialisation, au financement et même aux achats, afin d'assurer la réussite de ce produit, un bon produit qui se vend bien, mais qui ne se vend pas autant qu'il devrait. Je crois que la même chose se produit avec divers transporteurs, notamment l'aéronef Buffalo.

Le deuxième volet de la coordination est la question des transactions particulières. Nos membres ont signalé qu'il est difficile d'obtenir qu'une décision soit rendue, puisque les demandes sont étudiées séparément par les divers ministères, et qu'il est difficile d'obtenir une acceptation globale. En d'autres termes, chaque ministère a ses propres délais et ses propres décisions à prendre et cela nuit souvent au succès d'une vente ou d'une entreprise commerciale. Du point de vue de la Société pour l'expansion des exportations (SEE), il nous semble que les divers ministères devraient être impliqués très tôt dans le programme de commercialisation. Nous avons déjà eu des discussions avec la SEE et il semble que le problème soit en voie d'être réglé.

Le deuxième aspect, c'est la question des modalités de financement concurrentielles. Je n'ai pas de chiffres ou de données précises sur notre industrie en particulier, mais je crois que le comité d'examen de la stimulation des exportations a déjà bien exposé le problème.

Nous croyons que les exportations sont si vitales pour notre pays qu'il devrait y avoir des dégrèvements d'impôt spéciaux pour compenser les facteurs de dissuasion qui existent actuellement sur le marché.

Je n'ai pas beaucoup élaboré au sujet de ces facteurs de dissuasion, mais certains viennent du fait que d'autres pays ont recours à toute une gamme de mesures favorisant la recherche et le développement, ainsi que diverses autres activités dans leur pays. Par exemple, aux État-Unis, la recherche et le développement dans le demand de l'aérospaciale se chiffrent dans les $10 milliards. Compte tenu de l'importance de cette incitation au développement de produits, il est très important que le Canada adopter des mesures fiscales qui farient contrepoids.

En ce qui concerne une société commerciale nationale, M. le Président, puisque j'ai déjà dit ce que j'avais à dire sur les autres points, nous avons eu de la difficulté à établir ce que serait le rôle et les fonctions d'une telle organisation. Il nous a

[*Texte*]

made it difficult for us to give either constructive comments or to be very positive about the organization. We did a survey of our companies and the results indicated to us that there was very little support for such an idea. In fact only one of our companies suggested that this was a good idea and even then advocated that whatever form it would take it should not interfere with what the company was doing. Nine of our major companies were most vehemently opposed to the idea, five were undecided because they did not understand or see the need for it, and twelve did not reply which indicated a lack of interest.

I think the industry recognizes and appreciates the effective role of CCC in dealing with government-to-government projects, but we are not able to reconcile a national trading corporation as a middle agency between a private seller and a private buyer. In fact, we can only surmise that this type of transaction would be perhaps inappropriate and superfluous for the government to get in.

There is a very serious problem as far as airplane sales or airplane equipment sales are concerned. There is a question of continuity of sales support which is a major factor in the sales of any of this equipment. It is difficult for our companies to visualize how a trading corporation could insert itself in that kind of role where equipment has to be supported not just on the point of sale but perhaps for many, many years ahead.

An important point of view from our industry, as well, is that we feel that a national trading corporation, by putting the accent on the breath of trade in Canada, would not be particularly useful as far as high technology products are concerned because the accent would be on, without disparaging other products, minerals, semi-processed exports and agriculture, and as a result high technology products, which require a much more sector-oriented approach, would be somewhat in disfavour.

In conclusion, Mr. Chairman, we would like to re-emphasize the importance of the design and development of high technology products in Canada as a basic policy requirement to boost our manufactured exports and then, in support of this policy, we believe there should be a more co-ordinated thrust on the part of all government agencies. We also believe that financial and trade services must be provided in such a way as to allow us to be able to compete on an equal footing with other countries.

Thank you.

Le vice-président: Merci, monsieur DesRoches.

Nous allons maintenant procéder à la période de questions et je voudrais vous présenter les membres de notre comité. Ce sont Mme Suzanne Beauchamp-Niquet, M. Claude-André Lachance, M. Murray Cardiff, M. Neil Paget de la firme de consultants et notre greffier, M. Hugh Stewart, que vous avez sûrement rencontré.

[*Traduction*]

donc été difficile de faire des commentaires constructifs ou d'avoir une attitude positive à l'égard de cette éventuelle société. Nous avons fait un sondage auprès des membres de notre Association et les résultats indiquent que peu de gens sont favorables à une telle idée. En fait, une seule entreprise est d'avis qu'il s'agit là d'une bonne idée, mais elle précise que quelle qu'en soit la forme, cette société ne devrait pas intervenir dans les affaires internes des entreprises. Neuf des sociétés les plus importantes s'opposent fortement au projet, cinq sont indécises parce qu'elles ne comprennent pas bien de quoi il s'agit ou qu'elles n'en voient pas la nécessité; enfin douze n'ont pas répondu, ce qui traduit un manque d'intérêt.

Je crois que l'industrie reconnaît le rôle joué par la CCC dans les projets entre États et qu'elle lui en est reconnaissante, mais nous ne pouvons concevoir une société commerciale nationale agissant comme intermédiaire entre un vendeur privé et un acheteur privé. En fait, nous nous contentons de poser comme hypothèse qu'il serait peut-être inapproprié et inutile pour le gouvernement d'intervenir à ce chapitre.

En ce qui concerne les ventes d'aéronefs ou de matériel aéronautique, il existe un problème très grave. Le service après vente est un facteur prédominant dans les ventes de matériel de ce genre. Il est difficile pour les membres de notre Association de voir comment une société commerciale pourrait jouer un tel rôle, non seulement au moment de la vente, mais possiblement pendant de très nombreuses années après la vente.

Soulignons enfin que nous croyons qu'une société commerciale nationale axée sur les tendances du commerce au Canada ne serait pas particulièrement utile pour les produits de haute technologie car, sans mépriser d'autres produits, l'accent serait placé en priorité sur les minéraux, les produits semi-finis et les produits agricoles; en conséquence, les produits de haute technologie, qui exigent une approche beaucoup plus sectorielle, seraient quelque peu désavantagés.

En conclusion, M. le Président, nous aimerions souligner à nouveau l'importance d'une politique de conception et de développement de produits de haute technologie au Canada pour stimuler nos exportations de produits manufacturés et, pour appuyer cette politique, nous croyons qu'il devrait y avoir un effort concerté de la part de tous les organismes gouvernementaux. Nous croyons aussi qu'il faut offrir des services commerciaux et financiers qui permettraient aux entreprises d'être sur un pied d'égalité avec leurs concurrents des autres pays.

Merci.

The Vice-Chairman: Thank you, Mr. DesRoches.

We will now have the question and discussion period and I would like to introduce the members of the Committee: Mrs. Suzanne Beauchamp-Niquet, Mr. Claude-André Lachance, Mr. Murray Cardiff, Mr. Neil Paget of the firm of consultants and our Clerk, Mr. Hugh Stewart, whom I am sure you know.

[*Text*]

• 1600

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, monsieur DesRoches, je pense, de par votre mémoire, qu'on peut voir que votre association est quand même une association passablement importante dans le domaine aéronautique, puisque, comme vous le mentionnez, votre association réunit 106 membres, soit 106 compagnies qui sont impliquées dans l'industrie de l'aéronautique en général.

Vous mentionnez dans votre mémoire, si j'ai bien compris, que certains programmes ont été mis de l'avant en 1976 et 1977 afin d'améliorer les ventes ou les exportations de vos marchandises, surtout en pays étrangers. Cela a plutôt résulté avec une augmentation des exportations en pays étrangers. Et vous mentionnez également pour ce qui est du marché intérieur, qu'il est allé en dégradant, si vous voulez, depuis une dizaine d'années et qu'actuellement le marché intérieur est assez faible. J'aimerais savoir, premièrement, si vous avez vous-même, en tant qu'association, un programme précis dans le but d'augmenter les ventes à l'intérieur du pays? S'il existe actuellement un programme avec aide gouvernementale, disons, pour aider à augmenter cette production à l'intérieur du pays?

Ma deuxième question, et il s'agit peut-être plus d'un commentaire, c'est qu'à l'instar de plusieurs témoins qui ont comparu devant notre Comité, vous mentionnez un peu tout au long de votre mémoire qu'il y aurait possibilité d'augmenter vos ventes à l'exportation et autres, et qu'un élément bien important, en plus de la qualité du produit, ce sont les conditions du marché au niveau mondial. Et cela nous a déjà été souligné que les connaissances du marché en pays étrangers, c'était très important.

Egalement, vous avez parlé d'efforts concertés pour aider à vendre vos produits. C'était assez vague. Vous avez parlé d'un manque de coordination. Vous avez parlé d'un processus de décision trop lent vis-à-vis du gouvernement. Vous avez parlé de la SEE en disant qu'elle pourrait avoir des taux de financement plus avantageux. Par contre, vous avez dit que le service en général de la SEE était satisfaisant; et que la CCC est également efficace pour l'exportation de gouvernement à gouvernement.

Je me demande actuellement comment il se fait, et je le répète à l'instar de plusieurs témoins que l'on a entendus, que vous nous soulignez quand même plusieurs points qui sont importants et qui sont déficients actuellement au niveau de l'exportation de vos produits, soit des appareils au complet ou des pièces détachées. Vous nous soulignez plusieurs points à améliorer, mais par contre vous terminez votre mémoire en mentionnant qu'après consultation auprès de vos membres, ceux-ci ne sont pas d'accord avec la formation d'une société d'État à l'exportation, disant, si j'ai toujours bien compris, qu'il y avait peu d'espoir que ce soit beaucoup plus efficace que ce qui existe actuellement.

On parle de société d'État à l'exportation, mais jusqu'ici le Comité n'a pas d'opinion précise à savoir si ce serait une société gouvernementale seulement ou une société mixte, mi publique mi-gouvernementale, et le reste. Alors, ma deuxième question est dans ce sens.

[*Translation*]

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, Mr. DesRoches, I think it can be seen from your brief that your association is quite an important one in the aeronautics field, since, as you mention, it has 106 members, 106 companies that are involved in the aeronautics industry in general.

If I understood correctly, you said in your brief that a number of programs were introduced in 1976 and 1977 to improve sales or exports of your products, particularly to foreign countries. That resulted in somewhat of an increase in exports to foreign countries. And you also said, as regards the domestic market, that it had been getting worse, if you like, for about ten years and is now quite weak. I would like to know first, if your association has a specific program for increasing domestic sales. Is there a program in existence, one with government assistance say, to help increase domestic production?

My second question—perhaps it's more of a comment—is that, like several witnesses who have appeared before this Committee, you say throughout your entire brief almost, that export and other types of sales could be increased and that one very important factor, in addition to product quality, is conditions on the world market. And it has already been emphasized to us that a knowledge of the market in foreign countries is very important.

You also spoke of a concerted effort to help sell your products. That was a little vague. You spoke of a lack of co-ordination. You spoke of a decision-making process that was much too slow in government quarters. You spoke of the EDC, saying its financing rates could be more favourable. On the other hand, you said that the EDC's service in general was satisfactory and the CCC was also effective as regards exports on a government-to-government basis.

Now I am wondering why it is, again like several of the witnesses we have heard, that even so you are stressing to us a number of important areas where the situation is unsatisfactory as regards your products, both fully assembled equipment and components. You emphasized several areas for improvement but you ended your brief by saying that, after consulting your members, they did not agree with the creation of a government export corporation, saying, again if I understand correctly, there was little hope it would be any great improvement on what we have now.

There is talk of a government export corporation but so far the Committee has no specific opinion as to whether this would be a purely governmental corporation or a joint one, semi-public, semi-governmental and so on. So my second question has to do with that point.

[*Texte*]

• 1605

J'aimerais avoir vos commentaires sur la possibilité de créer soit une société, un *board* ou quoi que ce soit qui remplirait les conditions dont vous avez parlé, c'est-à-dire qui améliorerait ce qu'il y a à améliorer actuellement dans le domaine de l'exportation, qui vous donnerait la possibilité de faire de la concurrence plus facilement, qui améliorerait les taux de financement, et qui accélérerait les processus de décision, etc. J'aimerais donc savoir ce que vous penseriez de la formation d'une société mixte.

Le vice-président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: D'abord, la première question, celle des ventes à l'intérieur du pays. Ce n'est pas une question d'augmenter les ventes à l'intérieur du pays. Pour ce qui est des produits de haute technologie, comme dans l'aviation, on ne peut pas dépendre du marché intérieur parce que le marché n'est pas suffisant. Si on parle par exemple des avions de transport, au Canada, on ne fabrique ni les avions de la classe des 767 ou de la classe des 727 ni les hélicoptères . . .

Le vice-président: On peut remplacer les *Beavers*.

M. DesRoches: Eh bien, à ce niveau-là, oui, mais cela, c'est un marché qu'on a déjà. Cependant, on n'a pas la classe des avions de plaisir ni celle de l'aviation générale. Alors, dans ces trois catégories-là, les marchés mondiaux sont tels que les Américains, les Français ou les Anglais produisent ces avions-là. Nous, de notre côté, on a trouvé des produits spécialisés qui nous ont permis d'effectuer une transformation dans les années 70; notre but a été de trouver des produits qui puissent se vendre sur les marchés mondiaux, à l'échelle des marchés mondiaux.

Alors, ce n'est pas une question de refaire le marché canadien parce que le marché canadien n'est pas suffisant. Notre situation est très différente de celle de la Bell, par exemple, qui a un marché établi au Canada parce qu'on a besoin de communications au Canada et qui a un *cash flow* qui dépend de ses ventes au pays. Pour nous, le marché mondial est la seule possibilité. Alors, à partir de ce moment-là, il faut trouver les moyens pour atteindre le marché mondial. C'est pour cela qu'on met l'accent sur des produits spécialisés, des produits qui ont été développés pour atteindre le marché mondial. C'est pour cela que le *Challenger* a réussi, que le *DASH-7* et le *DASH-8* ont réussi. C'est pour cela que les moteurs Pratt & Whitney qui ne vont pas dans des avions dont on se sert au Canada en grande quantité ont réussi sur les marchés mondiaux, et ainsi de suite pour tous nos produits de l'électronique. C'est que le marché dans ce domaine-là est structuré à l'échelle mondiale. Il en est de même pour Boeing, Lockheed et McDonnell Douglas. Ces compagnies-là aux États-Unis dépendent en grande partie des exportations.

Alors, c'est pour cela qu'on met l'accent dans notre présentation sur la question de développer les produits et sur le fait que l'appui gouvernemental dont nous avons besoin consiste en une stratégie d'investissements à long terme et non pas à court terme pour développer des produits. Donc, puisque la formule a réussi, puisqu'on a maintenant un certain momentum et

[*Traduction*]

I would like to have your comments on the possibility of creating either a corporation, or a board or whatever that would do what you spoke of—in other words, that would improve what needs to be improved at the moment as far as exporting is concerned, that would give you the chance to compete more easily, that would improve financing rates, accelerate the decision-making process, etc. So I would like to know what you think about the formation of a joint corporation.

The Vice-Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: First of all, the first question, about domestic sales. It's not a question of increasing domestic sales. As for high technology products, such as you have in aviation, the domestic market cannot be depended on because it's not big enough. If we're talking about transport aircraft, for example, well, in Canada we don't make airplanes in the 767 or 727 class or helicopters . . .

The Vice-Chairman: They may replace the Beavers.

Mr. DesRoches: Well, yes. But that's a market we already have. But we don't have planes for pleasure flying or general aviation. So, in those three categories, the world markets are such that it's the Americans or the French or the British who are producing those kinds of aircraft. What we did was to come up with specialized products that made it possible for us to bring about a transformation in the 70s. Our aim was to find products that could be sold on the world market, on a world-wide basis.

So it's not a question of reshaping the Canadian market, because the Canadian market is just not big enough. We're in a very different situation from, say, Bell, which has an established market in Canada because communications are needed in Canada and whose cash flow depends on sales in this country. For us, the world market is the only possibility. So, given that, we have to find ways of reaching the world market. That's why we put the emphasis on specialized products, products that have been developed for the world market. That's why the Challenger was a success and the DASH-7 and DASH-8 were too. That's why Pratt & Whitney engines that don't go in planes which are in widespread use in Canada have been a success on world markets. That's the situation for all our electronic products. The market in that area is structured on a world-wide basis. It's the same story for Boeing, Lockheed and McDonnell Douglas. Those companies in the United States are dependent to a large extent on exports.

So that's why in our presentation we put the emphasis on the question of developing products and on the fact that the support we need from the government is a long-range investment strategy for product development, not a short-range one. So, since the formula has been a success, since we now have a degree of momentum and a large number of projects that are

[*Text*]

qu'on a un grand nombre de projets en attente et en souffrance, on met l'accent sur cet aspect-là du marché.

Concernant votre deuxième question qui portait sur les conditions du marché ou les conditions des agences gouvernementales, j'admets que nos commentaires seraient peut-être les mêmes que ceux d'autres agences ou d'autres services.

Vous me demandez de quelle façon j'entrevois cette question de coordination. Je vais vous donner un exemple qui est non seulement courant, mais qui s'en vient. L'OTAN va avoir besoin de frégates pour les années 90. On veut développer des frégates pour l'OTAN qui seront standardisées à travers les pays de l'OTAN. Cela va prendre un effort coordonné de tous les pays en cause pour qu'on ait nos équipements sur ces navires-là. Cela va demander un effort de coordination très très poussé au Canada, pour que le Canada ait des équipements particuliers à même ces navires-là. Dans le passé, on ne l'a pas fait. Là, je parle d'un équipement militaire et c'est plus facile à décrire. Dans le passé, les Italiens ont toujours eu leurs canons à bord des frégates de l'OTAN. Le Canada n'a aucune pièce d'équipement de ce genre.

• 1610

C'est là qu'il faudrait s'organiser d'une certaine façon pour que les licences, le financement, la vente, la promotion et tout ça soient coordonnés en un seul effort.

Le Buffalo est un autre exemple. Le water bomber, je ne me souviens pas du terme en français, l'avion-citerne, le CL-215, a sûrement une place sur le marché mondial. Mais cela nous a pris des années et des années à développer le marché, et ce n'est qu'à force d'aide du gouvernement . . . J'admets que le gouvernement a fait sa part, mais pas un effort coordonné au moyen duquel on aurait put avoir 20, 40, 50 de ces avions-là vendus dans une série. Maintenant, on en vend peut-être trois ou quatre par année.

Les Espagnols en ont acheté parce que la province de Québec a acheté du vin en échange.

Le vice-président: Les Grecs en ont acheté.

M. DesRoches: C'est ça, les Grecs en ont peut-être acheté. Au Canada, on en vend très peu. Alors, est-ce qu'il n'est pas possible de coordonner ce que les provinces font, ou ce que le fédéral fait, et d'avoir un effort concentré? Parce qu'on vend des gros équipements. Le Buffallo, l'avion-citerne, des choses de ce genre-là.

On dit aujourd'hui que le Dash-7 est un succès, mais il n'y a pas tellement longtemps,il y a peut-être deux ans, trois ans, c'était quasiment un désastre, parce que le marketing avait manqué, par que l'effort coordonné n'y était pas.

C'est dans ce sens-là que je me base sur des faits. Je n'ai pas d'autre point de vue que celui que les faits démontrent. Dans l'ensemble, on n'est pas orienté pour pousser une catégorie de produit ou un produit particulier d'une façon bien coordonnée.

Est-ce qu'on a besoin d'une corporation commerciale, non commerciale ou gouvernementale pour assumer ce rôle-là?

A mon point de vue, je ne suis pas sûr que la formule de la corporation soit la formule nécessaire. Ce qui est nécessaire, c'est un peu ce que Hatch a recommandé, mais toutefois, il

[*Translation*]

pending, on the back-burner, we put the emphasis on that aspect of the market.

As for your second question about market conditions or government agency conditions, I admit that our comments would perhaps be the same as those of other agencies or other services.

You asked how I saw this question of co-ordination. I'll give you an example, one that is not only a common occurrence but is coming up again. NATO is going to need frigates for the 90s. The idea is to develop frigates for NATO that will be standard for all NATO countries. That's going to require a concerted effort by all the countries involved so that we have our equipment on those vessels. That's going to take a mammoth effort at co-ordination in Canada if Canada is going to have specific equipment on those vessels. In the past, that effort was not made. I'm talking here of military equipment and that's easier to describe. In the past, the Italians always had their guns on board NATO frigates. Canada has not a single piece of equipment of that kind.

This is where some organizing should be done so that licences, funding, sales, promotion and all that kind of thing is co-ordinated in a single effort.

The Buffalo is another example. The water bomber, the CL-215, surely has a place on the world market. But it has taken us years and years to develop the market and then it was only with government assistance. I admit that the government did its bit but it was not a co-ordinated effort that could have enabled us to sell a series of 20, 40 or 50 of these planes. Now we sell maybe three or four a year.

Spain took some because Quebec bought wine in exchange.

The Vice-Chairman: Greece purchased some.

Mr. DesRoches: That's right, Greece may have bought some. Very few are sold in Canada. So, is it not possible to co-ordinate what the provinces are doing, or what the federal government is doing, and make a concerted effort? Because we're selling heavy equipment, the Buffalo, the water bomber, things of that nature.

The Dash-7 is talked of today as a success but not so long ago, maybe two or three years ago, it was a near-disaster because there had been no marketing, the co-ordinated effort was not there.

It's in that sense that I'm basing myself on facts. My point of view derives solely from the facts. On the whole, we are not geared up to pushing a class of products or a specific product in a co-ordinated fashion.

Do we need a corporation, whether trading, non-trading or governmental, to take on that role?

My view is, I'm not sure the corporation formula is the one we need. What we need is something along the lines of what Hatch recommended but there should be a commission or

[*Texte*]

faudrait une commission ou un bureau qui ne soit pas une nouvelle structure de bureaucratie. Deuxièmement, il faudrait qu'il ait le pouvoir d'agir.

Maintenant, est-ce que c'est réalisable dans le cadre du gouvernement? Je ne le suis pas. J'ai été associé au gouvernement assez longtemps pour savoir que deux choses arrivent normalement. Quand on crée une nouvelle agence, on crée un nouvel étage ou une nouvelle bureaucratie au-dessus des autres organisations et on s'ingère dans les affaires des autres organisations.

Alors, au lieu d'avoir qulqu'un qui coordonne, on a un organisme qui exige un effort supplémentaire pour coordonner ses propres activités à lui. Je pourrais vous citer des exemples mais, enfin, c'est souvent le bobo dans ces organismes-là.

Deuxièmement, un organisme de ce genre-là doit avoir le pouvoir d'agir. Maintenant, je ne sais pas si le gouvernement donnerait à une telle corporation le pouvoir d'agir. Même dans le cas de la SEE, je me demande si le pouvoir de décision du président dépasse un million ou deux millions. Je crois que c'est à peu près deux millions.

Enfin, il y a des décisions qui dépassent même les cadres de la corporation SEE, qui doivent être prises par le cabinet. Je ne critique pas la chose mais c'est à ce demander si une corporation peut réellement prendre les pouvoirs du gouvernement et agir de son propre chef. Alors, je laisse la question là.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci monsieur le président.

Le vice-président: Si vous permettez au président d'interroger . . .

M. Lachance: Monsieur le président . . .

Le vice-président: Allez-y.

M. Lachance: A moins que vous vouliez . . .

Le vice-président: Non, j'irai après vous.

M. Lachance: Ca va être très court, en fait.

D'abord la première réflexion qui me vient à l'esprit, bien sûr, monsieur DesRoches, c'est de vous exprimer ma gratitude pour avoir bien voulu venir ici devant ce comité. La deuxième, qui est la corollaire de la première, est que c'est assez évident que le concept d'une société nationale de commerce ne s'adresse pas nécessairement au genre de produit qui est fabriqué par l'industrie que vous représentez. Il est évident que lorsqu'on parle d'un Buffalo, d'un Challenger ou de moteurs à turbines Pratt & Whitney, la commercialisation de ces produits-là qui demande évidemment une compétence tellement particulière et un système de servies après vente tellement élaboré, s'inscrit comme vous le disiez vous-même dans le cadre de structures internationales qui sont tellement ancrées que ce n'est pas une société nationale de commerce qui pourra facilement apporter une contribution sensible à l'amélioration de notre performance en matière d'exportations.

• 1615

Dans un deuxième temps, et vous l'avez dit vous-même, la nature même de cette industrie aéronautique exige de la part des manufacturiers un effort constant et poussé pour obtenir des marchés. Donc le facteur motivation est bien sûr présent,

[*Traduction*]

bureau that's not another layer of bureaucracy. Second, it must have the authority to act.

Now, is this feasible in a government context? I don't know. I've been associated with the government long enough to know that two things usually happen. When a new agency is set up, they create a new layer or a new bureaucracy above other organizations and interfere in other organizations' business.

So, instead of having someone to co-ordinate, we have an agency that has to make an extra effort to co-ordinate its own affairs. I could give you examples but that's frequently where these agencies fall down.

Second, an agency of this type must have the authority to act. Now, I don't know if the government would give such a corporation the authority to act. Even in the case of the EDC I wonder if the President has the authority to commit more than a million or two million dollars. I think it's in the region of two million.

Last, there are decisions which are out of the hands even of EDC management, decisions that have to be taken by Cabinet. I am not criticizing this fact but it does make you wonder whether a corporation can really have government authority and act independently. I leave the matter there.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: If you will allow the Chairman to question . . .

Mr. Lachance: Mr. Chairman . . .

The Vice-Chairman: Carry on.

Mr. Lachance: Unless you wish . . .

The Vice-Chairman: No, after you.

Mr. Lachance: It will be very brief.

My first thought of course, Mr. DesRoches, is to express my gratitude to you, for appearing before this Committee. The second, which leads on from the first, is that it is quite obvious that the concept of a national trading corporation does not necessarily apply to the type of product made by the industry that you represent. Obviously, when we talk of a Buffalo, a Challenger or Pratt & Whitney jet engines, the marketing of these products—which obviously demands such particular expertise and such a highly developed after-sales service—is done, as you said yourself, within such a solidly established international framework that a national trading corporation could not easily make a sizeable contribution to improving our export performance.

Second, and you yourself said this, the very nature of the aeronautics industry demands a sustained all-out effort by manufacturers to get markets. So the motivation factor is

[*Text*]

et vous n'avez pas besoin d'une société nationale de commerce pour vous faire réaliser à quel point il est vital pour vous d'exporter.

Donc, il est certain d'une part que votre expérience nous intéresse, mais d'autre part je ne suis pas sûr que le concept de «société nationale de commerce» réponde aux besoins de votre industrie. Vous l'avez d'ailleurs vous-même spécifié dans votre mémoire.

Ceci dit, j'aimerais quand même qu'on revienne sur une phrase, que je me suis permis de souligner, à la page 11 de votre mémoire. Je vais la lire en anglais, ce sera plus simple que d'essayer de la traduire en «petit nègre» . . .

> The Industry believes that exports are so vital to Canada and its balance of trade that there should be special tax allowances to offset some of the disincentives of export trading.

J'aimerais que vous nous expliquiez un peu mieux quelles sont, selon vous, ces motivations négatives du marché à l'exportation, surtout que je suis un peu surpris que cette phrase s'amène dans le portrait compte tenu de ce que vous disiez vous-même, à savoir que dans votre industrie il est vital d'aller sur le marché de l'exportation, puisque le marché canadien n'a pas la taille voulue pour soutenir une industrie aéronautique complète.

M. DesRoches: Monsieur le président, je vais dire tout d'abord que je parle au nom de cette industrie car, tout de même, j'ai été président de la Corporation commerciale canadienne pendant quatre ou cinq ans, et j'ai acquis une certaine expérience dans ce domaine-là, puisque j'en étais le responsable. Ce que j'ai constaté, et je voudrais simplement vous faire un commentaire, ce que j'ai constaté, dis-je, depuis que l'on a créé la section séparée pour s'occuper des projets clés-en-mains, c'est que cela n'a pas réussi énormément. Et selon moi, comme avec les projets que l'on avait lancés à cette époque, il y a des conditions qui s'imposent—, des conditions de risques . . . Et je ne crois pas que le gouvernement serait en mesure de les accepter. Cela revient peut-être à ce que je disais plus tôt. De toute façon pour la question de . . . tax incentive, I would soon pass it on to Mr. Butler. I will give him a chance to express his views. I think he is one of the exponents of this idea of tax incentives. If you will permit, I will ask Mr. Butler to cover that point.

The Vice-Chairman: Mr. Butler.

Mr. Robin W. Butler (Chairman, Contracts and Finance Committee, Air Industries Association of Canada): Mr. Chairman, as an example, interest rates are maintained at a high level largely to support the strength of the Canadian dollar. Those interest rates, especially to an export-intensive industry such as our own, add considerably to our costs. So we had the situation where to support a strong Canadian dollar, the interest expense is working its way through to our international pricing. So the situation arises where our export prices are increased as a result of these high interest rates, and that seems to me a contradiction of government policy.

[*Translation*]

there of course and you don't need a national trading corporation to make you realize just how vital it is for you to export.

Your experience does of course interest us but on the other hand, I am not sure that the "national trading corporation" concept meets the requirements of your industry. You said so yourself in your brief.

That being said, I would like even so to come back to one sentence that I took the liberty of underlining on page 11 of your brief. I will read it in English since that will be easier than trying to translate it.

> L'industrie est d'avis que les exportations sont si vitales pour le Canada et sa balance commerciale qu'il devrait y avoir des dégrèvements d'impôt spéciaux pour compenser certains facteurs qui éloignent les entreprises des marchés d'exportation.

I would like you to explain a little better what, in your opinion, these disincentives for export are, especially since I'm a little surprised this phrase should come into the picture in view of what you yourself said about it being vital in your industry to get on to the export market since the Canadian market was not big enough to sustain complete aeronautics industry.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, let me say first that I am speaking on behalf of that industry for I was President of the Canadian Commercial Corporation for four or five years and I have acquired some experience in that field since I was in charge of it. What I found—and I would just like to make a comment—since a separate section was set up to look after turnkey projects, what I found was that it was not an overwhelming success. And in my opinion, as with the projects that were launched at the time, certain conditions do exist . . . risks . . . and I don't think the government would be able to accept them. Perhaps that comes back to what I was saying earlier, at least as regards the question of . . . mesures fiscales, je laisserai la parole à M. Butler. Je vais lui donner l'occasion d'exprimer son opinion car je crois qu'il est l'un des promoteurs de cette idée de mesures fiscales incitatives. Si vous le permettez, je vais demander à M. Butler d'exposer cette question.

Le vice-président: Monsieur Butler.

M. Robin W. Butler (président, Contracts and Finance Committee, Air Industries Association of Canada): Monsieur le président, à titre d'exemple, reppelons que si les taux d'intérêt sont maintenus à un niveau élevé, c'est surtout pour soutenir le dollar canadien. Ces taux d'intérêt font monter considérablement les frais d'exploitation des entreprises, surtout dans le cas d'une industrie fortement orientée vers les exportations comme la nôtre. En fin de compte, les taux d'intérêt adoptés pour soutenir le dollar canadien se répercutent sur nos prix à l'exportation. Ainsi, nos prix à l'exportation se trouvent accrus par ces taux d'intérêt élevés, ce qui me semble constituer une contradiction en matière de politique gouvernementale.

[*Texte*]

Mr. Lachance: Can we stop right there? I do not really see your point. I do not see how the fact that we have relatively high, or high, interest rates in Canada works as a disincentive for export. Again, those are two different levels of appreciation. On the contrary, you can reverse the argument and say the fact that our dollar is at 85 cents becomes an asset. Those are internal factors as opposed to external factors: I do not see how it is that high interest rates per se will become a disincentive for exports as long as we have other mechanisms to bring down, in an international context, the financing packages.

• 1620

Mr. Butler: It is a fact that the Canadian dollar at 85 cents has considerably helped exports, and I think that situation is now at a plateau. We have seen the benefit of that work through the years; nevertheless, the fact is that interest rates are high. I can give an example of a company which is paying interest rates equal to 10 per cent of the sales dollar; that has to work on the price of the product it is exporting, which again is giving us a competitive disadvantage.

Mr. Lachance: Yes, that is competition as opposed to disincentives, but go on. For me there are two different levels.

Mr. Butler: Another situation would be that we are competing against countries such as the States with DISC. There is no doubt that DISC in the United States is an effective means of at least deferring and at best avoiding altogether taxes on exports and this, again, is giving an advantage in another country that this industry does not have. We in Canada, as a national policy, I suspect, do not have a defence export policy. Therefore, the commercial market does not have the technical transfers other competing countries have from their defence industries. For example, in the States, Britain or France, they have a large defence exporting industry. The technology transfer is of great assistance to their commercial exports. I think that is all I need say. Thank you.

Mr. Lachance: Okay, let us take the argument around. Everything you have just said are elements that make it more difficult for Canadian firms to compete abroad.

Mr. Butler: Yes.

Mr. Lachance: I do not want to go into semantics, but as opposed to internal reasons why one will not feel it interesting to go abroad, it is in this respect that I will ask the question. I know about those constraints you have just explained, but it is the word "disincentive" that bruises me a little bit. For me, a disincentive for instance would be a complaint that was raised by the engineers, when we export our empire abroad to Saudi Arabia, for instance, and they are taxed the full level. There is not much incentive for those engineers to go abroad as opposed

[*Traduction*]

M. Lachance: Pouvons-nous nous arrêter ici? Je ne vois pas exactement où vous voulez en venir. Je ne vois pas en quoi le fait que le Canada ait des taux d'intérêt relativement élevés, ou élevés, puisse nuire aux exportations. A nouveau, il s'agit là de deux niveaux d'interprétation différents. Il est même possible d'inverser cet argument et de soutenir que le dollar à 85 cents constitue un avantage pour nous. Il s'agit là de facteurs internes et non de facteurs externes. Je ne vois pas comment les taux d'intérêt élevés pourraient, en soi, nuire aux exportations, dans la mesure où nous disposons d'autres mécanismes destinés à diminuer les frais de financement dans un contexte international.

M. Butler: C'est un fait que le dollar canadien à 85 cents a beaucoup favorisé les exportations, mais je crois que la situation a maintenant atteint un plateau. Les avantages de cette situation se sont manifestés au fil des ans, mais il n'en demeure pas moins que les taux d'intérêt sont élevés et je peux citer en exemple une entreprise qui paie un taux d'intérêt équivalent à 10 p. 100 par dollar de vente. Il est évident que cela influe sur le prix du produit à l'exportation, ce qui constitue un désavantage sur le plan de la concurrence.

M. Lachance: Oui, on parle de concurrence par opposition à des mesures de dissuasion, mais enfin continuez. Pour moi, il s'agit là de deux niveaux différents.

M. Butler: Il y a aussi le fait que nous sommes en concurrence avec des pays comme les États-Unis, avec leurs mesures DISC. Il ne fait pas de doute que les mesures DISC adoptées par les États-Unis constituent un moyen efficace permettant tout au moins de différer les taxes à l'exportation et, au mieux, de les éviter complètement; cela constitue un avantage dont ne dispose pas notre industrie. Au Canada, je crois qu'il n'existe pas de politique nationale d'exportation du matériel de défense. Contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays concurrents, le marché commercial ne dispose pas des transferts technologiques venant des industries de la défense. Par exemple, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en France, l'industrie du matériel de défense destiné à l'exportation est importante et les transferts technologiques contribuent largement aux exportations commerciales. Je crois que c'est tout ce que j'ai à dire. Merci.

M. Lachance: Bon, renversons l'argument. Dans votre exposé, vous décrivez des facteurs qui font qu'il est plus difficile pour les entreprises canadiennes d'affronter la concurrence étrangère.

M. Butler: Oui.

M. Lachance: Je ne veux pas entrer dans une querelle de sémantique, mais contrairement aux raisons internes qui font qu'il n'est pas intéressant d'exporter à l'étranger, c'est sous cet angle que j'aborderai la question. Je connais les contraintes que vous venez de mentionner, mais c'est le terme «dissuasion» qui m'ennuie un peu. Pour moi, la dissuasion serait, par exemple, une plainte formulée par des ingénieurs relativement au fait qu'ils n'obtiennent aucun allègement fiscal lorsqu'ils exportent leurs biens en Arabie Saoudite. Cela n'incite évi-

[*Text*]

to staying here because of all the disruptions of living in Riyadh for instance.

Mr. DesRoches: I would have to admit that the term is probably not right, because we do not have the option of selling in Canada rather than selling abroad. I think that is quite clear. It seems to me that it is only in the context of being tougher to sell abroad than to sell in Canada that therefore the guy who trades, regardless of whether he trades with somebody else, should have a better break on his tax dollar; that is really what is meant.

Mr. Lachance: Okay.

Mr. Butler: Perhaps we wrote this too hurriedly.

Mr. Lachance: In some respects, in some areas of exports, there are disincentives, but I was just wondering if that would be the case with yours, because it is a matter of survival for you to export anyway. You do not have a choice.

Mr. DesRoches: Yes, I agree, but I think in some cases as Robbie was pointing out, the big factor is the amount of money, and he is the comptroller. I am not the comptroller, but he is in large company, and the amount of money you have to lay out ahead of time for an airplane is certainly vastly different. Therefore, you have to make that kind of decision in advance and suffer the loss of tax and foreign exchange changes over a long period of time, so there is a large risk. Whether that is an incentive or disincentive, I think the question that is raised here is: Should there not be an encouragement to try to minimize that risk?

• 1625

M. Lachance: Deuxième aspect, monsieur le président et je terminerai là-dessus. Encore une fois, votre secteur d'activités en est un qui est très spécialisé, à haute technologie.Vous êtes membre d'un club international en ce sens que les échanges dans le domaine de l'aéronautique se font a l'intérieur d'un groupe quand même restreint. On fait affaires avec des hommes d'affaires, on fait affaires avec des grandes compagnies. C'est un domaine qui est très restreint en ce sens que vous ne pouvez pas simplement aller dans un souk à Alger et puis vendre un moteur. C'est quelque chose de très spécialisé.

Alors, ma question est la suivante. Est-ce qu'il arrive chez vous, dans votre industrie, qu'une petite entreprise, parce qu'il y en a quand même, qu'une petite entreprise utilise les services de *marketing* d'une entreprise plus importante dans la mesure évidemment où les produits ne sont pas en concurrence directe? En d'autres termes, utilise-t-on le *Piggy-backing approach* pour éviter d'accumuler un *overhead* trop important au niveau du service, des ventes ou de la promotion à l'étranger?

Le vice-président: Monsieur DesRoches.

M. DesRoches: Monsieur le président, je n'aimerais pas laisser l'impression que l'industrie aérospatiale, c'est quelque chose de différent. Le point de vue que je voulais avancer ici,

[*Translation*]

demment pas beaucoup les ingénieurs à se rendre à l'étranger; ils peuvent fort bien préférer rester ici, étant donné tous les problèmes qu'entraîne le fait de vivre à Riyad.

M. DesRoches: Je dois admettre que le terme n'est sans doute pas juste, parce que nous n'avons pas le choix de vendre au Canada plutôt que de vendre à l'étranger. Je crois que cela est bien évident. Je crois que c'est uniquement parce qu'il est plus difficile de vendre à l'étranger que de vendre au Canada que le commerçant, indépendamment du fait qu'il commerce avec quelqu'un d'autre, doit être taxé moins fortement; voilà ce que l'on veut dire.

M. Lachance: D'accord.

M. Butler: Peut-être avons-nous rédigé notre document trop rapidement.

M. Lachance: Sous certains aspects, dans certains secteurs d'exportation, il y a effectivement des mesures de dissuasion, mais je me demandais tout simplement si c'est effectivement le cas pour vous, étant donné que les exportations sont une question de survie pour vous. Vous n'avez tout simplement pas le choix.

M. DesRoches: Oui, je suis d'accord avec vous, mais comme Robbie l'a mentionné, le facteur déterminant c'est la somme d'argent en cause, et c'est lui le contrôleur, pas moi. Il travaille pour une grande entreprise et la somme d'argent qu'il faut investir longtemps à l'avance pour la construction d'un avion est certes imposante. La décision doit donc être prise longtemps à l'avance et les pertes fiscales et de change se font sentir sur une longue période, de sorte que les risques sont considérables. Qu'il s'agisse d'un facteur d'incitation ou de dissuasion, je crois que la question fondamentale est la suivante: Ne devrait-on pas chercher à diminuer ces risques?

Mr. Lachance: My second point, Mr. Chairman, and then I will have finished. Once again, your field is a high technology one, very specialized. You're a member of an international club in the sense that trade in the aeronautics field is done within a circle that is rather small. Business is done with businessmen, with large companies. It's a very limited field—you can't just go into a souk in Algiers and sell an engine. It's something very specialized.

So my question is as follows. Does it ever happen in your industry that a small business—they do exist after all—that a small business uses the marketing services of a larger company, insofar as they are not in direct competition of course? In other words, is the piggy-backing approach used to avoid too large an overhead for service, sales or promotion in foreign countries?

The Vice-Chairman: Mr. DesRoches.

Mr. DesRoches: Mr. Chairman, I would not like to give the impression that the aerospace industry is different. The point I want to get across here, and I hope I've been able to get it

[*Texte*]

et j'espère que j'ai pu le mettre sur papier si je ne l'ai pas transmis en paroles, c'est qu'aujourd'hui, il est un fait que l'industrie manufacturière du Canada n'atteint pas le marché étranger pour certaines raisons, tandis que du côté de l'aérospatiale, la chose a réuissi. Deux milliards de dollars par année, ce n'est pas insignifiant. Alors, il faut mettre cela dans le contexte suivant: si le Canada veut avoir d'autres exemples de ce genre-là, il faut le nécessaire. Je ne voudrais pas donner l'impression qu'on vit dans un vase clos qui s'appelle l'aérospatiale à travers le monde, pas du tout. Les ventes se font comme dans d'autres marchés, comme pour d'autres articles. Le cas que vous me présentez existe précisément ici à Renfrew. On a une petite compagnie de 300 à 400 employés qui forge des pièces de transmission qui sont vendues à travers le monde. Vous allez retrouver de ces pièces-là dans à peu près tous les avions commerciaux.

M. Lachance: Qui vend les pièces?

M. DesRoches: Ils les vendent eux-mêmes. Alors, eux font leur propre effort. Bob Trimble, qui est le président de cette compagnie-là, va lui-même avec ses employés faire son marketing. Je ne crois pas qu'il ait besoin de l'aide de techniciens de l'extérieur pour vendre ses produits. Si c'est là le but d'une société nationale de commerce . . . Pour moi, une société de commerce, c'est échanger des avions pour des bananes. Cela peut aussi se faire pour échanger du vin, parce que les provinces contrôlent les boissons alcooliques, mais pour échanger des avions pour des bananes ou du café, on n'a pas de mécanisme au Canada. Laissez faire l'extérieur! On n'a pas de mécanisme au Canada pour écouler les bananes et le café.

M. Lachance: Est-ce qu'on devrait en avoir un?

M. DesRoches: Je ne sais pas, moi. C'est une question qui est tellement loin de notre structure présente que vous avez du chemin à faire avant d'arriver à ce point-là.

M. Lachance: Parce que le concept lui-même gagne du terrain. Je lisais justement dans une revue quelconque qu'il y a des organismes de bartering ou de troc qui sont en train de tranquillement s'installer.

M. DesRoches: Je ne regrette pas le concept, monsieur le président. C'est que dans les définitions de la société que nous avons vues jusqu'à présent, nous n'avons pas retrouvé le mandat de la société, quelque chose qui expliquerait clairement de quoi il s'agit. Vous dites que c'est une société de troc . . .

M. Lachance: Le problème en ce qui concerne le mandat, monsieur le président, c'est qu'on devrait l'écrire après avoir présenté . . .

M. DesRoches: Est-ce que votre mandat est tellement précis sur des points organisationnels? J'étais là quand le comité . . . On a revu cela à deux réunions où on s'est penché sur la question et où on s'est dit: bien, en termes d'organisation, on n'a rien à voir là-dedans parce qu'on ne sait pas exactement quel est le mandat, quelle est la mission d'un tel organisme. Tout ce que je peux dire, c'est que les gens sont convaincus qu'ils ne veulent pas d'intermédiaire qui s'ingère dans leurs affaires, que ce soit dans l'aviation ou ailleurs. J'ai passé par cette expérience-là quand j'étais à la CCC. Que ce soit dans

[*Traduction*]

down on paper even if I haven't put it into words, is that today it is a fact that the Canadian manufacturing industry is not reaching foreign markets for a number of reasons while the aerospace industry has been successful. Two billion dollars a year is not to be sneezed at. So that has to be put in the following context: if Canada wants to have similar examples elsewhere, it has to do what is necessary. I would not like to give the impression that we're living in a vacuum that goes by the name "aerospace" the world over—far from it. Sales are made just the way they are in other markets for other products. The case you're putting to me does in fact exist here in Renfrew. Here you have a small company with 300 to 400 employees forging transmission parts that are sold worldwide. You'll find those parts in almost all commercial aircraft.

Mr. Lachance: Who sells the parts?

Mr. DesRoches: They sell them themselves. They make the effort on their own. Bob Trimble, who's the president of the company, does his own marketing, together with this workers. I don't think he needs assistance from outside experts to sell his products. If that's the purpose of a national trading corporation . . . To me, a trading corporation is like trading planes for bananas. They could be traded for wine too since the provinces control alcoholic beverages but there are no mechanisms in Canada for trading planes for bananas or coffee. Whatever may be the case elsewhere, we have no mechanism in Canada for disposing of bananas and coffee.

Mr. Lachance: Should we have one?

Mr. DesRoches: I don't know. It's a question that is so remote from the present state of affairs as regards structure that there's a long way to go before you get to that point.

Mr. Lachance: Because the concept itself is gaining ground. I was reading in some magazine that trucking or bartering agencies are being quietly set up.

Mr. DesRoches: I'm not rejecting the idea, Mr. Chairman. The definitions of the corporation that have been made so far say nothing about the corporation's terms of reference. There's nothing that explains clearly what it's all about. You say it's a trading corporation . . .

Mr. Lachance: The problem as far as the terms of reference are concerned, Mr. Chairman, is that they should be drawn up after presenting . . .

Mr. DesRoches: Do your terms of reference go into such detail about organizational matters? I was present when the Committee . . . We reviewed that at two meetings when we examined the question and we said: well, when it comes to organization that's nothing to do with us because we don't know exactly what the terms of reference are, what the role is such an agency. All I can say is that people are convinced they don't want any third party interfering in their affairs, whether it's aviation or anything else. I had that experience when I was at the CCC. Whether it's aviation or anything else, people

[*Text*]

l'aviation ou ailleurs. J'ai passé par cette expérience-là quand j'étais à la CCC. Que ce soit dans l'aviation ou ailleurs, les gens ne veulent pas de service auxiliaire qui s'ingère dans leurs affaires. Si c'est un service auxiliaire qui ne fasse pas ingérence dans leurs affaires, peut-être.

M. Lachance: Une question personnelle et je termine là-dessus, monsieur le président. Je sais que mon temps est dépassé, mais j'aurais une question personnelle. Je n'avais pas réalisé que vous aviez été président de la CCC.

M. DesRoches: Bien oui.

• 1630

M. Lachance: Vous avez dit en aparté tout à l'heure que vous aviez des réserves quant au nouveau volet de l'activité de la CCC dans le domaine de la réalisation des projets à haute capitalisation. Est-ce que vous pourriez, en quelques phrases, nous dire quelle est la nature de vos réserves?

M. DesRoches: Je suis désappointé de voir qu'on n'a pas réussi à accaparer, autant que je sache car je ne suis pas tellement renseigné de ce côté, à accaparer en deux ans ou deux ans et demi au moins un gros projet d'envergure. On avait approuvé au moins 14 projets majeurs, y compris le projet Ariad, des projets en Arabie, en Amérique latine. Je ne blâme personne; c'est dû aux circonstances et la façon d'opérer de la CCC n'a pas pu être efficace. Alors, je me pose la question. Avec un bureau de direction assez fort, avec des employés compétents . . . Je sais ce qui manque: c'est qu'il faudrait que le gouvernement s'embarque et prenne le risque conjoint ou collectif avec les compagnies en cause. Alors, si le gouvernement est prêt à faire ce pas, peut-être. Mais là encore, on n'a pas la définition . . .

M. Lachance: Quelqu'un me disait que c'est comme en Europe, comme les Français le font.

M. DesRoches: C'est ce que les Français font; les Allemands et les Français ont des agences conjointes, les Anglais aussi, des agences conjointes d'aide et de troc. Si c'est cela, est-ce que nous sommes prêts, politiquement et philosophiquement, à l'accepter? Moi, je ne le sais pas.

Alors, dans notre petit contexte, on n'était pas philosophiquement prêt à l'accepter.

The Vice-Chairman: Mr. Cardiff, you are following the French immersion course. You have the floor.

Mr. Cardiff: I will be very brief, Mr. Chairman. It is something about your 106 member companies. Do they all export? Are they all Canadian owned?

Mr. DesRoches: No. Those are two questions. I think most of them export. There are some who are making components for our Canadian companies, there are some who make components only, for De Havilland or Canadair.

By and large, I would think about 60 or 70 per cent of our companies are small in number; they are small companies. We have five large companies and maybe ten medium-sized companies all told. The others are small, but even the small ones—

[*Translation*]

don't want any additional service interfering in their business. If it's a service that won't interfere, then maybe.

Mr. Lachance: One personal question and then I will have finished, Mr. Chairman. I know that my time has run out but I have a personal question. I had not realized that you used to be President of CCC.

Mr. DesRoches: Yes I was.

Mr. Lachance: You made the remark a short time ago that you had reservations about the CCC's new area of involvement in capital intensive projects. Could you describe, in a few sentences, the exact nature of these reservations?

Mr. DesRoches: I'm disappointed to see that we haven't managed—as far as I know, since I'm not too well informed about that side of things—haven't managed in two or two and a half years to get hold of at least one large-scale project. At least fourteen major projects had been approved, including the Ariad project, projects in the Middle East and Latin America. I'm not blaming anyone. It's because of circumstances and the CCC's methods could not be effective. So I wonder. With quite a strong management, a competent staff . . . I know what's missing. What's needed is for the government to take the plunge and share the risks with the companies involved. So, if the government is willing to take that step, perhaps. But there again we don't have a definition . . .

Mr. Lachance: Someone said to me that that's how it's done in Europe, that's how the French do it.

Mr. DesRoches: That's what the French do. The French and the Germans have joint agencies, the British too, joint assistance and trading agencies. If that's what it is, are we willing, politically and philosophically speaking, to accept it? I don't know.

So, in our smaller context, we were not philosophically willing to accept it.

Le vice-président: Monsieur Cardiff, vous suivez les cours intensifs de français. Vous avez la parole.

M. Cardiff: Je serai très bref, monsieur le président. Il s'agit des 106 sociétés qui sont membres de votre association. Sont-elles toutes des sociétés exportatrices? Sont-elles toutes des sociétés à capital canadien?

M. DesRoches: Non. Il y a là deux questions. Je crois que la plupart sont des sociétés exportatrices. Certaines fabriquent des composants pour nos sociétés canadiennes, d'autres fabriquent des composants uniquement pour les sociétés De Havilland ou Canadair.

Dans l'ensemble, je dirais qu'environ 60 ou 70 p. 100 de nos sociétés comptent peu d'employés; il s'agit de petites entreprises. Nous comptons cinq grandes sociétés et peut-être dix sociétés de taille moyenne, les autres étant de petites entrepri-

[*Texte*]

and I am thinking of a company that has less than 100 people. I could think of Preci-Tech in Montreal. Preci-Tech did machining for Canadair. From the machining they did they got into a line of surgical instruments, and their surgical instruments are sold around the world. They export both their machining, they export . . . It is a small company, and they do all of this themselves. SED in Saskatoon, who are in the electronic field, export all kinds of equipment, electronic equipment, software, hardware. Our people in the space business: Spar is a large exporter. Whether they are large or small, all of them are exporters.

I get the impression, and I have visited about 30 or 40 of these companies in the last year, that they are quite able to do their thing. They need the support of IT and C, and having said that, this is why I think we are not against the services of government now. I think they appreciate the services they get from IT and C, the trade commissioner's service, from EDC and so on, from CCC. There is no question about this—and National Defence is a big help in certain markets. With that kind of help they are able to market.

Quite often the reason they are not able to market, particularly in the development area, is that they do not have the backing to get into developing a product. There are projects available which our industry could pick up and develop which we cannot do because we do not have the front-end financing. So I go back to that thing. In an order of priority, I am saying, for high technology industry, that is the important part. I am not saying a trading corporation is not important. I am just saying that for our purpose, and if you want to boost manufactured products, high technology, what you have to do is make sure you develop products in Canada. That is the first condition. The marketing end is not too badly handled if you can co-ordinate it better.

That is the sum total, I think, of our contribution. It may not be very much, but that is it.

Mr. Cardiff: Of the companies included in your survey, did you ask 26 companies to take part in that survey?

• 1635

Mr. Butler: Yes. and I am glad you asked that.

Mr. Cardiff: Were they selected by size or the amount of exporting they do?

Mr. Butler: No, they were selected because they were active in the association and therefore we expected responses from them. Some are less active than others, so we chose active companies and it was a range in size of companies.

Mr. Cardiff: Was it 12 that did not reply? Are they not active companies?

[*Traduction*]

ses mais même ces dernières . . . et je songe ici à une société qui compte moins de cent employés, Preci-Tech de Montréal. Preci-Tech a fait des travaux d'usinage pour Canadair. De ces travaux d'usinage, elle est passée à la fabrication d'instruments chirurgicaux et ces derniers sont vendus partout dans le monde. Elle exporte à la fois ses travaux d'usinage, elle exporte . . . Il s'agit d'une petite entreprise et pourtant elle se débrouille bien par elle-même. SED de Saskatoon, qui est dans le secteur de l'électronique exporte toute sorte d'équipement, de l'équipement électronique, logiciel, matériel. Nos membres sont dans l'industrie spatiale: notamment Spar qui est un gros exportateur. Qu'ils soient gros ou petits, tous sont des exportateurs.

J'ai l'impression, et j'ai visité environ 30 ou 40 de ces entreprises au cours de l'année écoulée, qu'elles connaissent bien leur affaire. Elles ont besoin de l'aide du ministère de l'Industrie et du Commerce et cela étant dit, je rois que c'est la raison pour laquelle nous ne nous opposons plus aux services du gouvernement. Je crois qu'elles apprécient les services rendus par Industrie et Commerce, les délégués commerciaux, la SEE, la CCC et ainsi de suite. Il ne fait aucun doute que la Défense nationale, également nous est d'un grand secours sur certains marchés. C'est le genre d'aide qui nous permet d'y introduire nos produits.

Très souvent, la raison pour laquelle il n'est pas facile de pénétrer certains marchés, particulièrement lorsqu'il s'agit de nouveaux produits, c'est l'absence d'aide financière nécessaire pour mettre au point ce genre de produit. Il existe certains projets auxquels notre industrie pourrait s'intéresser et qu'elle pourrait mener à bonne fin, mais cela ne nous est pas possible parce que nous ne possédons pas le financement de départ nécessaire. Je reviens donc à ce que j'ai déjà dit, parmi les priorités de l'industrie à haute technicité, c'est là la plus importante. Je ne dis pas qu'une société commerciale n'a pas son importance. Je dis qu'en ce qui nous concerne, si vous voulez encourager la fabrication de produits à haute technicité, vous devez prendre les moyens pour que la mise au point de ces produits se fasse au Canada. C'est là la première condition. Pour ce qui est de la commercialisation nous nous débrouillons assez bien, la coordination pourrait toutefois être améliorée.

Voilà qui résume bien je crois notre contribution. C'est peut-être peu, mais c'est ce que nous avions à dire.

M. Cardiff: Parmi les entreprises qui ont fait l'objet de votre enquête, avez-vous demandé à 26 d'entre elles d'y participer?

M. Butler: Oui en effet, et je suis heureux que vous ayez posé cette question.

M. Cardiff: Ont-elles été chosies selon leur taille ou le volume de leurs exportations?

M. Butler: Non elles ont été chosies parce qu'elles étaient actives au sein de notre association et qu'en conséquence, nous nous attendions à ce qu'elle nous répondent. Certaines sont moins actives que d'autres, nous avons donc choisi les plus actives et parmi ces dernières il y en avait de toutes les tailles.

M. Cardiff: Est-ce que 12 d'entre elles n'ont pas omis de répondre? Ne s'agissait-il pas d'entreprises actives?

[*Text*]

Mr. Butler: No, they are active companies but they did not reply.

Mr. DesRoches: May I? As president of the association I think you soon find that they are like any other group, you can only do so much prodding and pushing and then you know after a while that lack of interest is there and therefore you get your answer by inference rather than by direct means. People who have small operations are busy and do not have time to do it. It is a normal problem.

Mr. Cardiff: But are they being adequately served by the larger companies they are manufacturing for?

Mr. DesRoches: It really did not answer Mrs. Beauchamp-Niquet's question as to whether people over piggy-back. They do not piggy-back, but are one form of piggy-backing, if you like, is the Paris Air Show and the Farnborough Air Show. And there are other events of that type. There is the commuter airlines association and other associations of that type where people meet and do their marketing in associations or in groups. But I would not call this piggy-backing; I think it is the kind of thing where there is a group effort. But normally I think that marketing is done by individual companies.

Mr. Butler: Mr. Chairman, I could add to that. Most of the companies in the industry are rather unique, rather than being competitive. In the export area in particular, if we do have problems we work with other companies within the industry which we know are trading in that area. A specific example now is Libya which is a very difficult country to deal with as far as its bureaucracy goes. Many companies are now working together and sharing exporting experiences and problems to try to find out through mutual experience the best route.

Mr. Cardiff: Maybe it is because of the type of products we are exporting, but in so many places across Canada we found that the small companies were having a problem dealing with our government departments, IT&C, Commercial Credit, the Export Development Corporation, everything was much too slow to react. Do you find this, or are you programmed to know how to work with government, that your plans are more definite, more flexible?

Mr. DesRoches: I think that with the larger companies there is no question about that. They have the savoir faire and they have the contacts in Ottawa. Most of our large companies have contacts in Ottawa and I think they know their way around.

With our small companies, strangely enough, in that survey and in other surveys—because we also did an inquiry when the Hatch Committee report came out—I have never found tha they have serious complaints about these things. However,

[*Translation*]

M. Butler: Il s'agissait en effet d'entreprises actives et elles n'ont pas répondu.

M. DesRoches: Puis-je prendre la parole? A titre de président d'une association je dirai que l'on constate assez vite, et il en va de même pour tout autre groupe, qu'il est possible d'aiguillonner les gens ou les pousser dans le dos jusqu'à un certain point, mais après quelque temps, vous vous rendez compte que l'intérêt diminue et que vous devez obtenir vos réponses par déduction plutôt que directement. Les propriétaires de petites entreprises sont très occupés et n'ont pas le temps de répondre. Il s'agit là d'un problème tout à fait normal.

M. Cardiff: Mais sont-ils vraiment satisfaits des services qu'ils obtiennent des grandes compagnies pour lesquelles ils fabriquent des produits?

M. DesRoches: Je n'ai pas vraiment répondu à la question de Mme Beauchamp-Niquet à savoir si certains se laissent porter par les autres. Non ils ne se laissent pas porter par les autres sauf toutefois peut-être à l'occasion du salon aéronautique de Paris et de celui de Farnborough ainsi qu'à quelques autres occasions de ce genre. Il y a bien l'Association des petites lignes aériennes et autres associations de ce genre qui permettent aux gens de se rencontrer et de commercialiser leurs services au niveau de l'association ou par groupe. Je n'appellerais pas cela se faire porter par les autres; je dirais qu'il s'agit plutôt de travailler en groupe. Mais en règle générale, la commercialisation se fait par chaque entreprise individuellement.

M. Butler: Monsieur le président je voudrais ajouter quelques mots à ceci. La plupart des entreprises dans cette industrie sont relativement seules dans leur secteur et ne se font pas concurrence. Dans le secteur de l'exportation en particulier, si nous avons des problèmes nous nous adressons à d'autres entreprises du même genre qui à notre connaissance font déjà du commerce dans ce secteur. Un exemple qui est très actuel c'est celui de la Lybye, où il est très difficile de faire affaire en raison de sa bureaucratie. A l'heure actuelle, plusieurs entreprises travaillent en collaboration et profitent de l'expérience de chacune en matière d'exportation afin d'en arriver ainsi à résoudre leurs problèmes de la meilleure façon possible.

M. Cardiff: Peut-être est-ce à cause du genre de produits que nous exportons, mais en de nombreux endroits au Canada nous constatons que les petites entreprises ont de la difficulté à communiquer avec les ministères et organismes gouvernementaux comme Industrie et Commerce, Crédit commercial, la société pour l'expansion des exportations, partout la réaction était trop lente. Avez-vous le même problème ou êtes-vous mieux organisé pour travailler avec le gouvernement, vos plans sont-ils mieux définis, plus souples?

M. DesRoches: Je crois que pour ce qui est des grandes sociétés, il n'y a pas de problème. Elles ont le savoir-faire et les contacts nécessaires à Ottawa. La plupart de nos grandes sociétés ont des contacts à Ottawa et je crois qu'elles savent où s'adresser.

Quant aux petites entreprises, ce qui est plutôt surprenant, au cours de l'enquête actuelle et au cours d'autres enquêtes—parce que nous avions effectué une autre enquête à la sortie du rapport du comité Hatch—je n'ai jamais pu constater qu'elles

[*Texte*]

there are other people who have. But I think our members' main complaint is the support they get at the front end of the business. At the tail end of the business they seem to be well able to handle their own affairs. Sure they would like more competitive rates from EDC and so on, but these are not very serious questions with us. I think that with the large people that is a much more serious question than with the small people.

Mr. Cardiff: One example I think of in particular is a company that is manufacturing total sales of around $8 million to $9 million. They have looked at export marketing areas throughout the world and they feel they have to have their sales above that level before they can hire the expertise to liaison between government and export sales. Surely there must be something we can do as a government which will make it easier for those people to approach us. That seems to be a problem. I just wondered if some of the people in this 160-member company have that same problem as well.

• 1640

Mr. DesRoches: Mr. Butler may know. I have no precise knowledge of it.

Mr. Butler: As well as this survey, we subsequently had a meeting. Again there were probably 12 to 15 companies represented, and the small companies were inclined to state the experiences you have mentioned. The large companies I think have an advantage in that they can go to the top of an organization. when we are dealing with EDC we are dealing in Ottawa at the top; a big company dealing with ITC are in there right at the top; whereas I think the small companies go through regional offices. ITC has regional offices in Toronto and EDC is there. Big companies do not go to those regional offices. I think the small companies start there and they have to work up. So I think they are on a different footing.

Mr. Cardiff: We are always going to have small companies; we cannot all be big. And small companies play an important role in our marketing. There seems to be a definite need for something in there. We are not saying a national trading corporation, but we have to do something for these people because it is an area in which we are not doing very well.

Mr. DesRoches: I am having meetings over the next few weeks with small companies just for that purpose in Toronto and Ottawa. If I have any additional information I will send it to the committee. But I have not heard this as a serious complaint.

Mr. Cardiff: Could we be doing something additional in the education area in our schools? Should we be training more people in the field of exporting expertise?

[*Traduction*]

avaient des plaintes sérieuses à ce sujet. Cependant, d'autres personnes s'en sont plaintes. Toutefois, je crois que le principal sujet de plainte de nos membres est l'absence d'aide en ce qui concerne le financement de démarrage. Pour ce qui vient en aval, ils semblent capables de se tirer très bien d'affaires. Bien entendu ils aimeraient obtenir des taux plus compétitifs de la SEE et ainsi de suite, mais ce ne sont pas là des problèmes importants pour nous. Je crois que cette question a beaucoup plus d'importance pour les grandes entreprises que pour les petites.

M. Cardiff: Je songe à un exemple en particulier, celui d'un fabricant dont le chiffre de ventes s'élève à environ $8 ou $9 millions. Il a étudié les possibilités de marché à l'exportation à travers le monde et il est d'avis qu'il faudrait qu'il augmente son chiffre de ventes avant de pouvoir se permettre d'engager le personnel spécialisé nécessaire pour tirer avantage des services gouvernementaux en matière d'exportation. Il doit certainement y avoir quelque chose que nous pouvons faire en tant que gouvernement, pour rendre nos services plus accessibles à ces gens. Il y a sûrement là un problème. Je me demandais simplement si une partie des 160 membres de la société éprouve également les mêmes problèmes.

M. DesRoches: M. Butler doit le savoir. Je ne possède pas de renseignements précis à ce sujet.

M. Butler: Tout comme pour cette enquête, nous avons eu par la suite une réunion. Encore une fois 12 à 15 sociétés y étaient probablement représentées, et les petites sociétés ont surtout fait part des expériences que vous avez mentionnées. Je pense que les grandes sociétés ont un avantage, c'est qu'elles peuvent s'adresser à la tête d'une organisation. Lorsque nous faisons affaire avec la SEE, nous nous adressons à Ottawa, à la tête de l'organisation; une grande compagnie qui fait affaire avec I&C a le droit d'aller voir les dirigeants; tandis que je pense que les petites sociétés s'adressent aux bureaux régionaux. I&C possède des bureaux régionaux à Toronto, il en est de même pour la SEE. Les grosses sociétés ne s'adressent pas à ces bureaux régionaux. Je crois que les petites sociétés commencement par-là et qu'elles doivent suivre la hiérarchie. aussi je ne pense pas qu'elles soient dans la même situation.

M. Cardiff: Il y aura toujours des petites sociétés; il ne peut y en avoir que des grosses. D'ailleurs les petites sociétés jouent un rôle important dans la commercialisation de nos produits. Il semble qu'il faut faire quelque chose à ce sujet. Nous ne parlons pas forcément d'une société commerciale nationale, mais nous devons faire quelque chose pour ces gens, parce que c'est un secteur où les affaires ne vont pas tellement bien.

M. DesRoches: Au cours des prochaines semaines je dois justement rencontrer les représentants de petites sociétés à cette fin, à Toronto et à Ottawa. Si j'ai quelques renseignements supplémentaires, je les ferai parvenir au comité. Mais je n'ai pas entendu dire qu'il s'agit d'une plainte sérieuse.

M. Cardiff: Pourrions-nous faire quelque chose dans le domaine de l'enseignement dans nos écoles? Devrions-nous former davantage de spécialistes dans le domaine de l'exportation?

[*Text*]

Mr. DesRoches: There is no doubt that people should be more conscious of the importance of trade and from there develop some kind of expertise. But I am no expert in whether or not you could train into this field.

Mr. Butler: Mr. Chairman, I can cite an actual case along those lines. A company in Toronto thought there was a need for this sort of thing. for this sort of thing. They approached a community organization, a night school, and a class was set up. They wondered what sort of enrolment they would have, whether it would be justified. In fact, they had an oversubscription and started up a second class in this area we are talking about, training and education in exporting and contracting and negotiating. So I would suspect there may be a need there.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

Le vice-président: Merci, monsieur DesRoches. Je vais essayer de me limiter à un commentaire et à une question. Je pense que l'industrie de l'aéronautique au Canada s'est développée d'une façon assez fantastique au cours des dernières années, et on a pu constater une volonté ferme de la part du gouvernement de développer cette industrie.

Le contenu de votre mémoire ne me surprend pas, monsieur DesRoches, et je vais profiter de l'occasion pour vous poser une question: Est-ce que l'industrie refuse la création d'une société de la Couronne à cause des normes d'efficacité, de productivité, de connaissances, de recrutement du personnel, ou encore à cause de la structure opérationnelle d'une société de la Couronne?

M. DesRoches: En réponse à cette question-là, ma perception, c'est que l'industrie présentement ne refuse pas précisément pour ces raisons-là, mais parce qu'elle ne conçoit pas qu'il y ait un besoin pour une agence qui s'ingérerait dans le processus de vente.

Le vice-président: Monsieur DesRoches, vous mentionnez que l'industrie ne veut pas que le gouvernement, par l'entremise d'une société de la Couronne ou d'une société mixte, intervienne au niveau de l'aéronautique. Mais, si on avait écouté et appliqué ce que vous dites aujourd'hui, l'industrie de l'aéronautique au Canada ne se serait pas développée si le gouvernement n'était pas intervenu. Alors, il s'agit de définir les responsabilités d'une société de la Couronne et jusqu'où le gouvernement peut intervenir.

M. DesRoches: Enfin, je ne suis pas contre l'intervention ou l'ingérence dans un marché en particulier, mais inévitablement, si une agence fait le boulot pour nos compagnies, cette agence-là va poser des conditions, des conditions de concurrence, des conditions de règlements, des conditions de temps, des condititons de coûts. Cela est inévitable, et il faudrait que j'aille à Vancouver pour voir s'il en est autrement. C'est pour cela que les compagnies se montrent réticentes à accepter ces services-là, parce que derrière ce genre de services il y a des conditions, des règlements, des facteurs de temps . . .

[*Translation*]

M. DesRoches: Il est évident que les gens devraient être plus conscients de l'importance du commerce et que par conséquent des spécialistes devraient être formés. Mais n'étant pas un expert, je ne sais pas si vous pourriez former des gens dans ce domaine.

M. Butler: Monsieur le président, je peux citer un cas concret pour faire suite à cela. Une société de Toronto pensait qu'il était nécessaire de former des spécialistes. Elle s'est adressée à un établissement communautaire, une école du soir, et une classe a été formée. Elle se demandait si elle allait recruter suffisamment de monde, si cela en valait la peine. En fait, il y a eu trop d'inscriptions et on a dû former une deuxième classe dans le domaine dont nous parlons; ils ont donc offert une formation dans les domaines de l'exportation, de la passation des contrats et des négociations. Alors je crois que les besoins existent.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

The Vice-Chairman: Thank you, Mr. DesRoches. I will try to restrict myself to one comment and one question. I think the aeronautics industry in Canada has grown quite phenomenally in the last few years and we have seen the government's firm resolve to develop the industry.

The contents of your brief do not surprise me, Mr. DesRoches, and I will take this opportunity to ask you a question. Does the industry disagree with the creation of a Crown corporation because of standards of efficiency, productivity, knowledge, personnel recruitment or because of the operational structure of a Crown corporation?

Mr. DesRoches: In answer to that question, how I see things is that at the moment the industry is in disagreement, not precisely for those reasons but because it does not see any need for an agency that would interfere in the selling process.

The Vice-Chairman: Mr. DesRoches, you say that the industry does not want the government, through a Crown corporation or a joint corporation, to intervene in the aeronautics industry. But if we had listened to you and applied what you are saying, the aeronautics industry in Canada would not have grown if the government had not intervened. So we have to define the responsibilities of a Crown corporation and say exactly how far the government can go in intervening.

Mr. DesRoches: I'm not against intervention or interference in a specific market but, inevitably, if an agency does the work for our companies, that agency is going to impose conditions, conditions about competition, regulatory conditions, conditions about time, conditions about cost. That's inevitable and I would have to go to Vancouver to see if it's different. That's why the companies are reluctant to accept services, like those because they see conditions, regulations, time factors lying behind them.

[*Texte*]

• 1645

Le vice-président: Je suis d'accord.

M. DesRoches: ... Ce qu'ils veulent c'est que quelqu'un fasse marcher les mécanismes ...

Le vice-président: Je suis d'accord, mais n'eut été l'intervention du gouvernement, si l'on avait laissé seulement l'entreprise privée développer l'aéronautique, on ne serait pas rendu où on en est au Canada.

M. DesRoches: Je suis entièrement d'accord. Il est évident que les deux sociétés n'auraient pas pu développer les produits qu'elles ont développés sans une intervention de l'État. Je ne discute pas cela.

Le vice-président: C'est la définition même d'une société de la Couronne ... C'est pourquoi la structure peut être beaucoup plus opérationnelle, si on considère une société de la Couronne à vocation industrielle, par exemple, comparativement à une société de la Couronne à vocation institutionnelle ... , ou de services.

M. DesRoches: C'est possible, mais enfin tout le monde y voit un ...

Le vice-président: Mais vous n'avez pas regardé plus à fond les différentes classifications d'une société de la Couronne lorsqu'on mentionne une société nationale de commerce?

M. DesRoches: Il y aura toujours des conditions qui vont se rattacher à cela, et sans vouloir pousser le débat trop loin monsieur Roy, même du point de vue de De Havilland présentement, qui attend une décision pour le DASH-8 ... et c'est un cas classique en fait, il leur faut prendre des décisions demain ou après demain. Ils ne peuvent pas se plier à des exigences de ce genre-là. Alors il n'y a jamais une indépendance complète ...

Le vice-président: Je suis entièrement d'accord. Je pense que ce n'est pas la première fois que votre association sensibilise le gouvernement à propos de budget consacré aux recherches et au développement. Je suis entièrement d'accord avec le contenu de votre mémoire en ce qui a trait spécifiquement aux recherches et au développement. Le président du Conseil national de recherches Canada, cependant, a dit que l'industrie de pointe, par exemple, aurait besoin de 30 milliards de dollars d'ici 1990. Et il prétend que c'est réellement de cette façon que l'on pouvait développer une industrie de pointe, soit par le truchement de la recherche et du développement ... On peut même même créer aussi beaucoup d'emplois.

Mais il a dit également, que pour pouvoir doubler leur production d'ici 1990 ... , et je cite un article d'un quotidien montréalais:

> Les quelques milles manufacturiers à technologie de pointe auront besoin de $30 milliards, mais ils devront trouver eux-mêmes la majeure partie de ces capitaux ... L'industrie a critiqué les efforts du gouvernement pour stimuler la recherche et le développement mais nous avons encore à apprendre ce qu'elle compte faire elle-même.

M. DesRoches: J'ai lu en contre-partie monsieur le président, autre chose aujourd'hui:

[*Traduction*]

The Vice-Chairman: I agree.

Mr. DesRoches: What they want is for someone to start up the machinery ...

The Vice-Chairman: I agree but if it had not been for government intervention, if it had been left to private enterprise to develop the aeronautics industry, we would not be where we are today in Canada.

Mr. DesRoches: I entirely agree. Obviously, without government intervention, the two companies would not have developed the products they have developed. I'm not disputing that.

The Vice-Chairman: That's the very definition of a Crown corporation ... That's why the structure can be much more operational, if we look at a Crown corporation that has an industrial role, by contrast with one that has an institutional or service role.

Mr. DesRoches: That's possible, but everybody sees a ...

The Vice-Chairman: But you did not delve deeper into the various classifications of Crown corporations when there was talk of a national trading corporation?

Mr. DesRoches: There will always be conditions attached and without wanting to take the discussion too far, Mr. Roy, even from the point of view of De Havilland at the moment which is awaiting a decision on the DASH-8 ... and that's a classic case in fact, they have to make decisions tomorrow or the day after tomorrow. They can't give in to demands of that type. So there is never total independence ...

The Vice-Chairman: But you did not delte deeper into the the first time your association has made the government more conscious of the budget that goes to research and development. I am in full agreement with the contents of your brief, specifically as regards research and development. The President of the National Research Council of Canada, however, has said that the advanced technology industry would need $30 billion between now and 1990. And he said that was how to develop advanced technology, through research and developent ... That may even create a great many jobs.

But he also said that to double production by 1990—and here I am quoting from a Montreal daily newspaper:

> advanced technology manufacturers would need $30 billion but that they would have to find the greater part of this capital on their own. Industry has criticized the government's efforts to stimulate research and development but we have yet to hear what it intends to do itself.

Mr. DesRoches: On the other hand, Mr. Chairman, I read today that he said something like

[*Text*]

Sauf l'aérospatiale qui a su aménager son affaire . . .

. . . dans ce sens-ci . . . .

Le vice-président: Justement, j'ai vu la même réplique, monsieur DesRoches, et c'est pourquoi je mentionnais que le gouvernement a une volonté ferme de développer l'aéronautique et que les deux pouvaient collaborer pour atteindre un objectif commun.

M. DesRoches: D'accord. Et je dois dire que l'industrie investit considérablement. On a plusieurs de nos sociétés qui investissent plus que 100 p. 100 de leurs profits, ce qui n'est pas inusité dans ce genre d'industries-là. J'aimerais dire que les autres industries devraient faire la même chose. Je suis d'accord avec M. Larkin et je crois que la nouvelle politique du gouvernement sera . . . que l'industrie devra contribuer dans une plus forte proportion aux investissements. Je ne suis pas en désaccord avec ça. Parce que déjà l'industrie aérospatiale contribue pour plus de 50 p. 100, pour beaucoup plus de 50 p. 100 dans la recherche et le développement, et dans l'investissement capitalisé.

Le vice-président: Au nom des membres du Comité, je désire vous remercier bien sincèrement, monsieur DesRoches, et vous également monsieur Butler, pour votre participation à notre travail.

Je déclare cette réunion ajournée jusqu'à lundi, le 24 novembre à 15 h 30 dans la salle 209. Si parfois . . . If there are some members who cannot attend the meeting please let me know, because we will advise our witnesses if it is impossible to proceed with that meeting.

• 1650

Mrs. Beauchamp-Niquet: It is impossible for me, Mr. Chairman.

Mr. Cardiff: I think I will still be out in Alberta.

The Vice-Chairman: We will check with John.

Mr. Cardiff: I think John is going to be in Alberta as well on Monday.

The Vice-Chairman: We will have to decide whether or not to proceed with the witnesses.

Mr. Cardiff: I know right now I will not be here on Monday, Mr. Chairman.

The Vice-Chairman: Okay. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Translation*]

except the aerospace industry, which has managed to look after its own affairs . . .

. . . in that . . .

The Chairman: Yes, I saw that too, Mr. DesRoches and that's why I said the government was resolved to develop the aeronautics industry and the two could co-operate to reach a common goal.

Mr. DesRoches: Yes. And I must say that the industry is investing large sums. Several of our companies are investing more than 100 per cent of their profits, which is not uncommon in that type of industry. I would like to say that other industries should do the same thing. I agree with Mr. Larkin and I think the new government policy will be that industry will have to contribute a larger share of the investment. I don't disagree with that. Because the aerospace industry is already contributing more than 50 per cent, much more than 50 per cent, to research and development and capital investment.

The Vice-Chairman: On behalf of the members of the Committee, I wish to thank you most sincerely, Mr. DesRoches, and you too Mr. Butler, for your part in our work.

I declare this meeting adjourned until Monday, November 24 at 3:30 p.m. in room 209. If . . . Si certains membres ne peuvent être présents à la réunion, prière de me le laisser savoir, parce que nous informerons nos témoins dans le cas où la réunion devrait être ajournée.

Mme Beauchamp-Niquet: C'est impossible pour moi, monsieur le président.

M. Cardiff: Je pense que je me trouverais encore en Alberta.

Le vice-président: Nous vérifierons auprès de John.

M. Cardiff: Je crois que John doit également aller en Alberta lundi.

Le vice-président: Nous devons décider si nous tiendrons une réunion avec les témoins.

M. Cardiff: Je sais dès à présent que je ne serai pas là lundi, monsieur le président.

Le vice-président: D'accord. La réunion est ajournée jusqu'à nouvelle convocation du président.

APPENDIX "NTSC-10"

CANADIAN CONSTRUCTION ASSOCIATION

BRIEF IN RESPONSE TO A REQUEST FROM PARLIAMENTARY TASK FORCE ON NATIONAL TRADING CORPORATION

INDEX

1. SUPPORT FOR GOVERNMENTS' OBJECTIVES TO INCREASE EXPORTS

—It is recognized that international trade is and will continue to be very important for the economic health and well-being of the Canadian people. A high level of export is a necessity for Canada to maintain, much less grow in our standards and expectations.

—We must have programs on government-to-government levels to learn from the other successful trading nations the latest techniques for development of products and services with the quality, cost and delivery which are competitive in the markets of the world.

—We need the assistance of governments to understand thoroughly all of the facets of the mechanisms of international trade, in the economic fields of banking, finance, cost of credit, taxes and tariffs, levies and clearances and the many indirect restrictions to freedom of trade. In addition the support services of forwarding, transportation and traffic, insurances and other cost and risk reduction programs may be assessed and accurate information be made available by governments. Although it is clear that governments take no liability for such supplied information, it is incumbent upon the business corporation to obtain this reassurance in the setting of their pricing strategies.

—We need to know of any payment, subsidies or sharing of costs, obligations and risks which other governments offer to their competitive organizations.

—We need our government, through international agreements, to declare such information public and to strive towards fairness of trade without hidden and unknown factors, so that our Canadian business organizations may compete squarely on their own merits.

APPENDICE «NTSC-10»

ASSOCIATION CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

DOCUMENT D'INFORMATION ÉTABLI EN RÉPONSE À UNE DEMANDE DU GROUPE DE TRAVAIL PARLEMENTAIRE CHARGÉ DU PROJET D'UNE CORPORATION NATIONALE DE COMMERCE

TABLE DES MATIÈRES

1. APPUI AUX OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX EN VUE D'AUGMENTER LES EXPORTATIONS

—Nous reconnaissons que le commerce international est et continuera d'être très important pour la santé économique et le bien-être du peuple canadien. Le Canada doit maintenir un haut niveau d'exportation: nos normes et nos attentes sont loin d'être à la hauteur.

—Nous devons établir un programme entre gouvernements pour apprendre des autres nations commerciales prospères les dernières techniques de perfectionnement des produits et services, ainsi que la qualité, les coûts et modes de livraison concurrentiels sur les marchés mondiaux.

—Nous avons besoin de l'aide de gouvernements pour comprendre en profondeur tous les rouages du commerce international, dans les domaines économiques (opérations bancaires, finances, coût du crédit, taxes et tarifs, contributions et autorisations) et les nombreuses restrictions indirectes à la liberté d'expression. Les gouvernements peuvent aussi évaluer les services de soutien de l'acheminement, du transport et du trafic, les assurances et autres programmes de réduction des coûts et risques, et mettre des renseignements précis à la disposition des intéressés. Bien qu'il soit entendu que les gouvernements n'assument aucune responsabilité pour l'apport de tels renseignements, il incombe à la corporation commerciale d'obtenir cette assurance en établissant ses stratégies de prix.

—Il nous faut connaître tous les paiements, subventions, accords de partage des coûts, obligations et risques que d'autres gouvernements offrent à nos concurrents.

—Il faut que notre gouvernement, par des accords internationaux, déclare ces renseignements publics et s'efforce d'instaurer un commerce équitable sans facteurs cachés et inconnus, afin que nos organisations commerciales puis-

—Canada, as a smaller volume industrial Nation, requires support in terms of expert staff and subsidies for the marketing efforts of those industries which may achieve exports but do not initially have a domestic volume to pay for international marketing and sales although they have good competitive products.

—In these trade support programs, governments need to consult with the private business organizations and their trade associations, develop programs jointly and cooperatively and respond to their needs, all with the objectives to assist, pave the way and remove road-blocks rather than increasing the complexity and creating obstacles for competitive organizations. Governments should not make decisions in the business areas of trade without the agreement of those involved or concerned.

2. RECOGNITION BY GOVERNMENT THAT CANADA IS UNIQUE AND NOT COMPARABLE TO OTHER COUNTRIES

—Canada is rich in energy resources.

—Our education process and skills in technology and management people are excellent.

—We are an industrialized under-developed country with great challenges at home for all our people.

—Our raw resources of minerals, forests and fresh water, our North, our continental shelves, inland seas are by no means completely defined.

—From all of this, we need to develop our country in technologies based upon our native resources and the up-grading of such resources to provide the most economical real value to the consumer of the future world. In addition, we should export such technologies to other developing areas of the world, which experience will continually maintain our technologies in the forefront.

—We need to identify and set order of precedence for these opportunities.

3. SPECIFICS AND GENERALITIES

—There is a view that averages or generalities are of use in such matters to make decisions—and another, to which we subscribe, that specifics are important. This is the centralist vs. the decentralist concept.

—The N.T.C. concept appears to be one of generalists and we do not support it. We do not think that an International dealer in commodities for example, could venture to develop successfully the export of a Capital Project.

sent se faire une concurrence directe, d'après leurs propres mérites.

—Le Canada, nation industrielle de moindre envergure, a besoin de soutien (spécialistes et subventions) pour favoriser les efforts de commercialisation des industries qui ont un potentiel d'exportation, mais dont, malgré des produits de bonne qualité et concurrentiels, le chiffre d'affaires initial sur le marché intérieur ne suffit pas à payer la commercialisation et les ventes internationales.

—Dans ces programmes de soutien au commerce, les gouvernements doivent consulter les organisations commerciales privées et leurs associations professionnelles, élaborer des programmes conjointement et en coopération avec elles, et répondre à leurs besoins, tout cela pour aider, ouvrir la voie et faciliter le travail des organisations concurrentielles, au lieu de le compliquer davantage et de créer des obstacles. Les gouvernements ne devraient pas prendre de décisions en matière d'affaires commerciales sans l'accord de tous les intéressés.

2. RECONNAISSANCE GOUVERNEMENTALE DU FAIT QUE LE CANADA EST UNIQUE ET NON COMPARABLE À D'AUTRES PAYS

—Le Canada est riche en ressources énergétiques.

—Notre système d'éducation, nos compétences techniques et de gestion sont excellentes.

—Nous sommes un pays en voie de développement industriel, dont les habitants doivent surmonter de grands obstacles.

—Nos ressources en matières premières (minéraux, forêts et eau douce), notre Nord, notre bouclier continental, nos «mers» intérieures ne sont assurément pas complètement répertoriés.

—Pour toutes ces raisons, nous devons favoriser, dans notre pays, les techniques basées sur les ressources locales et l'amélioration de celles-ci, pour offrir au consommateur de l'avenir la valeur réelle la plus économique de nos services. En outre, nous devons exporter ces techniques vers d'autres régions en voie de développement du monde, expérience qui maintiendra nos techniques au premier plan.

—Nous devons identifier et établir un ordre de priorité pour ces perspectives.

3. PARTICULARITÉS ET GÉNÉRALITÉS

—Il existe une conception suivant laquelle les moyennes et généralités sont utiles pour prendre des décisions pertinentes, et une autre (que nous partageons) qui reconnaît l'importance des particularités. C'est l'opposition entre centralisation et décentralisation.

—Le concept de corporation nationale de commerce semble être axé sur la généralisation et nous ne l'appuyons pas. Nous ne croyons pas, par exemple, qu'un négociant international en produits courants puisse s'aventurer avec succès dans un projet d'investissements.

—We have no expertise in commodities, raw or processed nor in the process of selling municipal pipe, for example, in the competitive markets of the world and will leave comment to those with this expertise.

—We are specific, in our interest to market and sell complete EPC or turnkey plants or the furnishing of designs, processing and service equipment, its inter-connections, and the management and supervision of local construction. We think this could be a large growth area for Canadian exports.

—In addition we consider that Canada could benefit from the growth of export of construction skills to the international market. This, in the form of construction methods, organizational, management and supervisory roles and techniques.

—The Capital Projects should be in the fields of endeavour, developed from our Canadian volume and experience and with forefront technology.

—We need a specific and singular government vehicle to deal with the Export of Capital Projects to respond to the needs of the Construction Industry.

4. WHAT ARE CAPITAL PROJECTS

—For processing plants they comprise 12 to 20 per cent of cost for development of process definition, design, procurement and management services; 35 to 45 per cent for machinery, equipment and process inter-connections and specialist labour and 35 to 45 per cent for local building materials and supplies and labour.

—For infrastructure projects, the ratio of components of off-shore reduce 5 to 8 per cent; 15 to 20 per cent and 75 to 80 per cent in the same categories.

—This indicates the most promising field for Capital Project Exports is processing plants as they have higher Canadian content and advanced technology criteria is met.

—Canada should concentrate on Export of Capital Processing Plant Projects which are relatively advanced in technology through Canadian application.

—This requires project management, process know-how, engineering, construction and the capital machinery and equipment manufacturing segment of industry.

—We should increase the Canadian content objectives of such projects for services input and reduce the current Canadian content level objectives for capital goods manufacture.

—We should encourage Canadian corporations in the three fields of endeavour:

—Project management and engineering

—Nous ne possédons aucune compétence quant aux produits courants, bruts ou traités, ni dans la vente des tuyaux pour services municipaux, par exemple, sur les marchés concurrentiels du monde et nous laissons aux spécialistes le soin de commenter la question.

—Nous sommes particuliers dans notre intérêt envers la commercialisation et la vente d'usines complètes de type «EPC» ou clefs en main, ou la fourniture de modèles, matériel de traitement et de service, et connexions pertinentes, ou la gestion et la supervision de chantiers locaux. Nous croyons que le potentiel de croissance y est élevé pour les exportations canadiennes.

—En outre, nous estimons que le Canada pourra tirer parti de l'exportation accrue de capacités de construction vers le marché international, sous forme de méthodes de construction, de rôles et techniques d'organisation, de gestion et de supervision.

—Notre programme de développement devrait comprendre des projets d'investissements, basés sur notre volume d'affaires, notre expérience et notre technologie de premier plan.

—Nous avons besoin d'un véhicule gouvernemental particulier et unique permettant d'exporter des projets d'investissements pour répondre aux besoins de l'industrie du bâtiment.

4. CE QUE SONT LES PROJETS D'INVESTISSEMENTS

—Pour les usines de traitement, ils comprennent de 12 à 20 p. 100 du coût pour l'établissement des procédés, la conception, l'achat et la gestion; de 35 à 45 p. 100 pour les machines, l'équipement et les connexions entre procédés, et de 35 à 45 p. 100 pour les matériaux de construction, les fournitures et la main-d'œuvre.

—Pour les projets d'infrastructure, la proportion des composants d'outre-mer est réduite de 5 à 8 p. 100 (matériaux de construction) et passe de 15 à 20 p. 100 (fournitures) et de 75 à 80 p. 100 (main-d'œuvre).

—Ces données montrent que le domaine le plus prometteur pour les exportations de projets d'investissements est celui des usines de traitement puisqu'elles ont une plus forte teneur en éléments canadiens et sont conformes aux critères de technologie avancée.

—Le Canada doit se concentrer sur l'exportation de projets d'investissements en usines de traitement, dont la technique est relativement avancée, à travers les applications canadiennes.

—Pareille démarche exige des spécialistes industriels en gestion de projets, en procédés, en ingénierie, en construction et en fabrication d'outillage et de biens d'équipement.

—Nous devrions augmenter les objectifs de teneur en éléments canadiens inhérents aux projets de service, et réduire ceux de la fabrication des biens réels.

—Il faudrait encourager les sociétés canadiennes des trois secteurs d'opération:

—gestion de projets et ingénierie,

—Capital machinery and equipment manufacturers

—Construction

to consort together in permanent international organizations or project-by-project joint ventures to develop the markets and offer Capital Projects.

5. WHAT IS THE MARKET FOR EXPORT OF CAPITAL PROJECTS IN THE FORESEEABLE FUTURE

—We have a tendency to create to serve the needs of the times; take longer to do it than necessary; when achieved, we find we are in a completely different time or situation.

—The need for a government vehicle to assist in the Export of Capital Projects was identified in the early seventies vis-a-vis the Overseas Project Corporation plan, the Canadian Commercial Corporation plan, many industry submissions through the Canadian Export Association, Joint Committee of CCA, ACEC, RAIC, the Hatch Report, the Industrial Strategy Reports—all during the decade of the seventies.

—Perhaps the eighties and early nineties will be different. We think so!

—There will be the greatest Capital Project market of this period in North America—Canada, the U.S.A. and Mexico; in energy projects for replacement of off-shore supplies; many energy conservation replacement projects of private industry and the many derived ancilliary energy consumption related projects for by-products, intermediates and finished products of a new technology advance; and much replacement of old North American plants to compete with Japanese and European modern output.

—This could very well cause the surplus capacity of the manufacturers of capital machinery and equipment for export to disappear; perhaps this segment of industry may increase in shop floor space dramatically for this demand.

—The capacity of the engineering and construction industry may be devoted entirely to this market.

—If we really look for growth in Canada, if this statet view of the 80s and 90s is correct, then we are confronted with a great opportunity for Canada.

—The Export of Capital Projects field may not be so competitive. With our know-how, domestic experience and government support we could fill a gap, or some part of it.

6. WHAT TO DO—RECOMMENDATIONS

—Create a vehicle to assist and support the industry solely for the Export of Capital Projects in complete cooperation and in response to the requirements of this industry. This

—fabrication d'outillage et d'équipement,

—construction,

à s'associer en des organisations internationales permanentes, ou des coentreprises pour chaque projet, afin de développer les marchés et d'offrir des projets d'investissements.

5. CE QUE SERA LE MARCHÉ D'EXPORTATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS DANS UN AVENIR PRÉVISIBLE

—Nous avons tendance à créer en fonction des besoins de notre époque, à y mettre plus de temps que nécessaire; une fois le travail terminé, nous nous trouvons dans un temps et une situation entièrement différents.

—La nécessité d'un organe gouvernemental qui favoriserait l'exportation de projets d'investissements est connue depuis le début des années 70, en regard des documents suivants: plan d'une société de projets d'outremer, plan de la Corporation commerciale canadienne, plusieurs présentations de l'industrie à travers l'Association canadienne d'exportation, le comité conjoint ACC-AICC-IRAC, le rapport Hatch, les rapports sur la stratégie industrielle, tous soumis au cours des années 70.

—Les années 80 et le début des années 90 seront peut-être différents. Nous le croyons!

—On verra naître le plus grand marché de projets d'investissements de la période actuelle, en Amérique du Nord (Canada, É.-U. et Mexique) pour des projets énergétiques visant à remplacer les approvisionnements d'outremer; pour plusieurs projets de substitution en vue d'économiser l'énergie dans l'industrie privée et de nombreux projets auxiliaires connexes touchant la consommation d'énergie inhérente aux sous-produits, produits intérmédiaires et finis, basés sur de nouveaux progrès techniques; et pour remplacer un grand nombre des anciennes usines nord-américaines en vue de concurrencer la production moderne des Japonais et des Européens.

—La capacité excédentaire des fabricants d'outillage et de biens d'équipement pour exportation pourrait alors fort bien disparaître; par ailleurs, la demande pourrait occasionner une augmentation draconienne de l'espace disponible dans les usines.

—Les capacités du génie et de l'industrie du bâtiment pourraient être entièrement absorbées par ce marché.

—Si nous recherchons vraiment l'expansion au Canada et si cette vision des années 80 et 90 est juste, de grandes perspectives s'ouvrent pour le Canada.

—L'exportation de projets d'investissements n'est peut-être pas un domaine aussi concurrentiel qu'il ne le semble. Avec notre compétence, notre expérience interne et le soutien du gouvernement, nous pourrions remplir un vide ou une partie de celui-ci.

6. CE QU'IL FAUT FAIRE—RECOMMANDATIONS

—Constituer un organe ou service pour aider et encourager l'industrie uniquement afin d'exporter des projets d'investissements, en coopération complète avec celle-ci et en

vehicle to have sufficient leadership authority to coordinate the activities of the government functional departments or ministries involved.

—This vehicle should be funded to take risks inherent in such contracts, receive profits and be organized to report to a Board of Directors of government/private mix, with authority to take decisions within reasonable limitations. For contracts with foreign government where government-to-government is required, it would be prime, in all other cases it would joint venture with private companies.

—This vehicle to be staffed by a small number of skilled internationally experienced general management personnel with expertise in finance, legal, insurance, risk analysis and capital project surveillance. It should sub-contract its required services from the private companies of the industry.

—This vehicle should be unique in this, its mission.

—As a supportive vehicle, it may not compete with Canadian companies or consortia so therefore it would not market independently, call tenders for parts of projects or offer its services.

—Continue to expand the program of reimbursement of marketing and sales costs for export assignments or arrange an incentive tax deduction for such activities.

—Assure that government export support programs including interest rates, risk coverages, insurances are at least on a par with competing countries.

—Improve personal tax relief for individual Canadians who participate on foreign project locations and for those who travel extensively in the marketing and selling of such projects.

—Create an incentive tax relief program for corporations engaged in Export of Capital Projects such as: optional accrual or cash base treatment yearly on a project basis; reduced rate of tax on foreign earnings; excess to Canadian tax rate paid to foreign governments allowed as full deduction; foreign tax credits with no time expiry; consolidation of foreign project losses with Canadian earnings; actual foreign tax credits rather than value determined; reduce impact of sales tax recovery delays.

—Recognize that large, well-financed organizations are required for effectiveness in this Export of Capital Projects' market.

réponse à ses besoins. Ce service devrait avoir assez d'autorité pour coordonner les activités des ministères fonctionnels concernés.

—Il devrait être financé de manière à pouvoir assumer les risques inhérents à ces contrats, à retirer des bénéfices, et être constitué de façon à relever d'un conseil d'administration mixte (gouvernement et secteur privé) autorisé à prendre des décisions en deçà de limites raisonnables. Pour les contrats de l'étranger devant être conclus entre gouvernements, ce service serait le principal intermédiaire; dans tous les autres cas, il s'associerait en coentreprise avec des compagnies privées.

—Le service compterait un petit nombre de gestionnaires généraux bénéficiant d'une expérience internationale et compétents en matière de finances, de droit, d'assurance, d'analyse des risques et de surveillance des projets d'investissements. Il devrait sous-traiter les services requis auprès d'entreprises privées.

—Le service devrait être investi d'une mission particulière.

—A titre d'organe de soutien, il ne pourra concurrencer les compagnies ou consortiums canadiens et ne pourra donc commercialiser indépendamment ni lancer d'appels d'offres pour des parties de projets, ni offrir ses services.

—Continuer à accroître le programme de remboursement de la commercialisation et les coûts des ventes relatifs à l'exportation ou prévoir un dégrèvement fiscal pour stimuler ces activités.

—S'assurer que les programmes gouvernementaux de soutien à l'exportation (y compris les taux d'intérêt, les risques, les assurances) sont au moins équivalents à ceux des pays concurrents.

—Améliorer l'allégement fiscal personnel de chaque Canadien participant à l'établissement de projets à l'étranger et de ceux qui voyagent beaucoup pour commercialiser et vendre ces projets.

—Créer, pour les entreprises exportant des projets d'investissements, un programme de stimulants fiscaux prévoyant notamment: choix, pour chaque projet et chaque année, entre une comptabilité d'exercice et une comptabilité de caisse; taux d'imposition réduit sur les gains à l'étranger; intégration aux déductions de l'excédent d'impôt canadien versé aux gouvernements étrangers; crédits d'impôt à l'étranger sans échéance; intégration aux gains canadiens des pertes subies lors de projets à l'étranger; crédits d'imposition basés sur le montant réel des gains à l'étranger et non sur leur valeur; réduire l'effet des retards du recouvrement de la taxe de vente.

—Reconnaître que, pour obtenir un rendement efficace sur le marché d'exportation de projets d'investissements, il faut des organisations de grande envergure et bien financées.

WITNESSES—TÉMOINS

Morning Sitting:

From the Canadian Manufacturers' Association:

Mr. R. L. McCallum, Chairman, CMA Export Committee;

Mr. W. D. H. Frechette, Vice-President and Secretary;

Mr. D. C. Ward, Immediate Past Chairman, CMA Export Forum.

Afternoon Sitting:

From the Air Industries Association of Canada:

Mr. Jacques DesRoches, President;

Mr. Robin W. Butler (De Havilland Aircraft of Canada Limited), Chairman, Contracts and Finance Committee.

Séance du matin:

De l'Association des manufacturiers canadiens:

M. R. L. McCallum, président, Comité des exportations de l'AMC;

M. W. D. H. Frechette, vice-président et secrétaire;

M. D. C. Ward, président sortant, Forum sur l'exportation de l'AMC.

Séance de l'après-midi:

De Air Industries Association of Canada:

M. Jacques DesRoches, président;

M. Robin W. Butler (De Havilland Aircraft du Canada Limitée), président, Comité des contrats et des finances.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 28

Monday, November 24, 1980

Tuesday, November 25, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 28

Le lundi 24 novembre 1980

Le mardi 25 novembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

29355—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, NOVEMBER 24, 1980
(52)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:35 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis and Roy.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed its future work program.

At 4:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, NOVEMBER 25, 1980
(53)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:46 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis and Lachance.

Witness: From the Department of Regional Economic Expansion: Mr. David Graham, Director General for Ontario.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Graham made an opening statement and answered questions.

Ordered,—That the list of capital projects identified in the CCC Study on Canadian capital project export capability; the replies dated October 10, 1980 to specific questions raised during testimony by ITC personnel; the book *SOGOSHOSHA* by Yoshi Tsurumi; and the Korea Exchange Bank publication *Monthly Review 1979,* be filed as Exhibits (*Exhibits "A", "B", "C" and "D"*).

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on July 9, 1980, the Chairman authorized that the record of the informal meeting with Mr. Roger Hatch on October 28, 1980 and the record of the informal meeting with the Canadian Chamber of Commerce on November 6, 1980

PROCÈS-VERBAL

LE LUNDI 24 NOVEMBRE 1980
(52)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à huis clos à 15 h 35 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis et Roy.

Aussi présents: MM. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le programme de ses prochains travaux.

A 16 h 42, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 25 NOVEMBRE 1980
(53)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 46 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis et Lachance.

Témoin: Du ministère de l'Expansion économique régionale: M. David Graham, directeur général pour l'Ontario.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

M. Graham fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

Il est ordonné,— que la liste des projets d'immobilisations identifiés dans l'étude de la CCC portant sur la capacité d'exportation du projet canadien d'immobilisation; les réponses du 10 octobre 1980 aux questions précises posées au cours des témoignages par le personnel de l'ITC; le livre *SOGOSHOSHA* de Yoshi Tsurumi et la publication de la Korea Exchange Bank, *Étude mensuelle de 1979,* soient déposés comme pièces (*Pièces «A», «B», «C» et «D»*).

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du 9 juillet 1980, le président autorise que les comptes rendus des réunions officieuses tenues respectivement avec M. Roger Hatch le 28 octobre 1980 et avec la Chambre du Commerce du Canada le jeudi 6 novembre 1980 ainsi que leur mémoire,

together with their submission, be printed as appendices to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendices "NTSC-11" and "NTSC-12"*).

At 11:05 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendices «NTSC-11» et «NTSC-12»*).

A 11 h 05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, November 25, 1980

• 0947

[*Texte*]

The Chairman: Ladies and gentlemen, our witness has a noon flight, so we will have to aim to finish our hearings here by 11.00 a.m., at least, which gives us one hour and about 20 minutes. We have plenty of time.

The clerk is checking with the other members about our proposal yesterday, a meeting in two or three blocks of time. It looks good. It looks as if Thursday, 4 December; Tuesday, 9 December; and Thursday, 11 December, we might be able to put three days in blocks of time, so we are pursuing that a little further.

We are resuming consideration of our order of reference relating to the subject matter of a National Trading Corporation, and we are very pleased to have with us today, someone who was born in central India, speaks Urdu without any Canadian accent. A gentleman from the Department of Regional Economic Expansion, Director General for Ontario, Mr. David Graham. Just over coffee, we were chatting away and I think we are going to be treated to quite a fascinating morning. So, Mr. Graham, it is all yours.

Mr. David Graham (Director General for Ontario, Department of Regional Economic Expansion): Thank you, Mr. Flis. I am extremely pleased to be here. This idea of the Canadian trading company or whatever legal form it takes, has been a pet theme of mine over the last decade. I came into the federal system from the private sector. I was head of Salada Foods at one time. I was president of International Corporate Management. I have spent a great deal of time in a private trading capacity, or for Canadian corporations, or for government, throughout Asia, Africa, South America and Europe. In the course of my business and government duties, I became painfully aware of the inherent weaknesses of the Canadian system in being able aggressively to market its manufactured products in these markets.

I spent a great deal of time in finding out the internal mechanisms of markets like the Venezuelan and Brazilian—how other companies were operating there. I started to push my ideas here in Ottawa, I guess starting with Jake Warren quite a few years ago, and, when the national trading company was announced in the Speech from the Throne, Ed Lumley is an old friend so I threw my hat in the ring with him and started putting my ideas forward. So those are my credentials and my interests.

• 0950

I have read most of the transcripts of your hearings some of them with sadness. There seems to be a very high degree of misunderstanding or myopia out there, certainly fear, that the federal government wants to create another Post Office to

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mardi 25 novembre 1980

[*Traduction*]

Le président: Mesdames et messieurs, notre témoin doit prendre l'avion à midi; il faudra donc essayer de terminer nos audiences au plus tard à 11 heures, ce qui nous donne environ une heure 20 minutes. Nous avons amplement de temps.

Le greffier examine avec les autres membres notre proposition d'hier, à savoir une réunion étalée sur deux ou trois séances. Cela s'annonce bien. Il semble pour le moment qu'il serait possible de tenir une séance le jeudi 4 décembre, une autre le mardi 9 décembre et une autre le jeudi 11 décembre, nous vous tiendrons au courant des développements.

Revenons maintenant à l'étude de notre ordre de renvoi concernant la question d'une société commerciale nationale. Nous avons le grand plaisir d'accueillir parmi nous aujourd'hui une personne née en Inde centrale et qui parle l'ourdou sans aucun accent canadien. Il s'agit d'un monsieur qui nous vient du ministère de l'Expansion économique régionale, dont il est le directeur général pour l'Ontario, M. David Graham. En prenant un café nous avons eu le temps de causer un peu et je crois que nous aurons droit à un avant-midi captivant. M. Graham, la parole est à vous.

M. David Graham (directeur général pour l'Ontario, ministère de l'Expansion économique régionale): Merci M. Flis. Il me fait grandement plaisir d'être ici. Cette idée d'une société commerciale canadienne, quelle que soit la forme légale qu'elle prenne, est un projet qui me tient à cœur depuis une dizaine d'années. Avant de passer à la Fonction publique, j'ai œuvré dans le secteur privé. J'ai déjà été président de *Salada Foods*. J'ai été président de l'*International Corporate Management*. J'ai été longtemps représentant commercial à titre personnel, pour des sociétés canadiennes et pour le gouvernement, à travers l'Asie, l'Afrique, l'Amérique du Sud et l'Europe. Dans le cadre de mes activités commerciales pour l'industrie et pour le gouvernement, il m'a été douloureux de constater les faiblesses inhérentes au système canadien, notamment l'absence totale de dynamisme dont il fait preuve sur ces marchés dans la commercialisation de ses produits manufacturés.

J'ai mis beaucoup de temps à essayer de comprendre les méchanismes internes de marchés comme ceux du Venezuela et du Brésil, et à scruter les façons de faire d'autre société œvrant dans ces pays. Au début, j'ai essayé de prôner mes idées ici à Ottawa, en prenant d'abord contact avec Jake Warren je crois, il y a déjà quelques années, et lorsqu'on a annoncé dans le discours du Trône la formation d'une société commerciale nationale, Ed Lumley étant un vieil ami personnel j'ai aussitôt offert ma collaboration et j'ai commencé à soumettre mes idées. Ce sont là mes lettres de créance et mes intérêts.

J'ai lu la plupart des transcriptions de vos audiences, et la teneur de quelques-unes m'a causé une certaine tristesse. J'ai cru y discerner énormément d'incompréhension ou de myopie, à tout le moins la crainte que le gouvernement fédéral toute de

[*Text*]

compete with and to deal in foreign trade, which I do not believe is the intention or even near what anyone has in mind.

But, if I may, let me go to the genesis of why the idea of a trading company, in my opinion, ever got to a Throne Speech. The Canadian economy has sort of an hour-glass shape to it, with very large companies at the top dealing mainly in commodities and some large service companies, like Eaton's and Simpson's in the retail field and, at the bottom, a large bulge of small companies in service and manufacturing. But our waistline is a very slim waistline of secondary manufacturers, and this is unhealthy.

We have always been able to fall back on our commodity exports, grain, lumber, minerals and what have you, to buy our way. We call ourselves an economy that is dependant on foreign trade and, yet, in fact, we are not. We are dependant on basic raw materials, very little value added.

So, why? Well, if you look at our neo-colonial history, first of all, a large cadre of executives in Canada—and they are throughout our economy—were trained in branch offices of foreign companies where they had no mandate to trade, they had no mandate to do research and development and, really, had not much of a mandate to deal with the investment of retained earnings. These men are presidents of companies now; they are throughout our business world and—talk about the English disease; I think the Canadian disease is that we have too big a cadre of executives who know nothing about foreign trade because they were never called upon to indulge in it.

But now you have a new generation of Canadians who have come from abroad, who do not have that stigma. I find Indians, Pakistanis, Germans, Italians that are able and willing and prepared to manufacture and sell products in foreign markets. However, most of these medium-and small-sized companies are preoccupied with production; they have to be. They are producing a product, selling it on the local market with a very non-sophisticated marketing organization, and the costs and risks of penetrating foreign markets are too big for them to deal with themselves.

Hence, the need for a trading company, a company that can penetrate foreign markets, have a presence in foreign markets—and, when I say a "presence", I do not mean a brokerage. A lot of your notes I have read are companies that say—the Interemcos and the like, trading houses. Well, we are already in the business. Most of them are brokers, and the need for a small manufacturer is not a broker. He needs some organization that will actually take title to his commodity, buy it f.o.b., to start off with, from his plant, and be prepared to warehouse that in Brazil or Venezuela or Germany or France and establish a relationship with the local economy, be able to sell *x* inventory, be able to deal with customs, be able to deal with banks, credit.

[*Translation*]

créer un autre super-bureau de poste qi viendrait traiter et se poser en concurrent sur les marchés extérieurs, ce qui à mon avis, loin d'être son intention, n'a même pas effleuré l'esprit de qui que ce soit.

J'aimerais toutefois, si vous le permettez, expliquer comment à mon avis l'idée d'une société commerciale s'est finalement retrouvée dans un discours du Trône. L'économie canadienne a vaguement la forme d'un sablier avec, dans la partie du haut, de très grandes sociétés œuvrant dans le secteur des produits de base et quelques grandes sociétés de services come Eaton's et Simpson's qui œuvrent dans le commerce de détail et, dans le renflement du bas, un grand nombre de petites sociétés de services et de fabrication. Toutefois notre tour de taille, là où se trouvent les industries secondaires, est extrêmement resserré, ce qui est mauvais pour la santé.

Nous avons toujours pu, pour tirer notre épingle du jeu, nous rabattre sur nos exportations de produits de base, grains, bois, minéraux, etc. Nous prétendons que notre économie est tributaire du commerce extérieur quand, en fait, cela est inexact. Nous faisons fond sur nos matières premières de base, qui comportent un très faible faux de valeur ajoutée.

Et pourquoi cela? Et bien, cela remonte à nos antécédents néo-coloniaux. Primo, une très forte proportion des chefs d'entreprises au Canada-et ce dans tous les secteurs de notre économie—ont été formés dans les succursales de sociétés étrangères leur laissant très peu d'initiatives en matière de commerce, de recherche et de développement et réellement très peu en matière d'investissement des bénéfices non répartis. Ces hommes sont aujourd'hui présidents de sociétés; on les retrouve partout dans nos milieux d'affaires à parler du «mal anglais», je crois qu'il s'agit plutôt du «mal canadien», en effet, nous avons un trop grand nombre de chefs d'entreprises qui ne connaissent rien au commerce extérieur, faute de l'avoir jamais pratiqué.

Mais nous avons désormais une nouvelle génération de Canadiens qui viennent de l'étranger et qui ne sont pas atteints d'un tel «mal». Je vois nombre d'Hindous, de Pakistanais, d'Allemands, d'Italiens qui sont aptes, disposés et prêts à fabriquer et vendre des produits sur les marchés étrangers. La plupart de ces entreprises cependant sont dans l'obligation, comme la plupart des petites entreprises, de tenir compte de la production. Elles produisent une marchandise, la vendent sur le marché local avec des méthodes de commercialisation des plus simples, et les coûts et les risques que représente la pénétration des marchés étrangers sont trop importants pour qu'elles les affrontent par elles-mêmes.

D'où la nécessité d'une société commerciale, une société qui puisse pénétrer les marchés étrangers, y maintenir une présence et, lorsque je dis «présence» je ne parle pas de sociétés de courtage. Plusieurs des témoignages que j'ai lus émanent d'entreprises comme Interemcos et autres entreprises semblables de maisons de commerce qui nous disent «mais nous occupons déjà ce champ d'action». La plupart d'entre elles sont des entreprises de courtage et ce n'est pas ce dont le petit fabricant a besoin. Il a besoin d'un organisme qui prendra effectivement son produit en charge, l'achètera d'abord f.a.b. son usine, et de là sera prêt à l'entreposer au Brésil, au Venezuela, en Allemagne ou en France et à établir des rap-

[*Texte*]

• 0955

If you go back historically and look at the East India Company, the Hudson's Bay Company, they owned title to the goods they sold. They bought goods from British manufacturers or French manufacturers or Dutch manufacturers and warehoused them in the markets they chose to trade in; sold "X" inventory and bought commodities they felt there was a demand for in the home market or in other markets.

I see a Canadian trading company as filling that gap. If there are any other companies which purport to be in the trading—Interimco, Cominco, I guess, some of the trading houses which have talked to you—I do not believe a national trading company need be or need appear to be a threat to them at all.

One of the problems with those companies is lack of capital. They automatically drift into the brokerage role because they do not have sufficient capital to own title to goods and commodities. The trading company I feel we are thinking about here—at least I hope—is a company that in fact can take title to goods and commodities.

I will give you a case in point. A manufacturer of windows in Toronto is competing with the Pilkington's very well, making double-glazed windows and selling them to the building trade. He is competing well because he concentrates on his manufacturing. He is doing well. He does about $3 million worth of sales a year.

He went to Saudi Arabia on a trade mission because he felt with all the construction going on there he could sell windows in Saudi Arabia. He did. He sold $400,000 woth of windows. He came back to his plant to get on with his job of production. But because he was not able to be johnny on the spot to service his clients, the business was taken over by the Yugoslavs and the Poles, who had trading companies which went in, set up warehouses, stocked inventory, fed back to their homeland what was needed with specific contractors. He said, I cannot afford to go back to Saudi Arabia; I cannot afford to go out and market my product.

If there were a Canadian trading company out there, he could have gone on that trade mission, gone to the trading company, and said, look, I have established these sales; will you carry the inventory for me and service my clients and expand my market?

That is a simple example.

I have talked to dozens of Canadian manufacturers who when I say, well, have you looked at the venezuelan market, answer, how can I look at the venezuelan market? Tell me what they want; I can make anything.

[*Traduction*]

ports avec l'économie locale, y vendre la marchandise et traiter avec les banques, les douanes et les institutions de crédit.

Si on se reporte à l'histoire, la compagnie des Indes orientales et la compagnie de la Baie d'Hudson étaient propriétaires des marchandises qu'elles vendaient. Elles achetaient les marchandises des fabricants britanniques, français ou hollandais, les entreposaient dans les pays où elles espéraient les vendre; vendaient des stocks et achetaient des biens pour lesquels elles croyaient qu'il y avait une demande sur le marché intérieur ou sur d'autres marchés.

Je crois qu'une société commerciale canadienne pourrait tenir ce rôle. S'il existe d'autres sociétés qui prétendent faire ce commerce, notamment Interimco, Cominco et certaines maisons de commerce qui sont déjà venues témoigner devant vous semble-t-il, je ne crois pas qu'elles devraient se sentir menacées par une société commerciale nationale.

Un des problèmes auxquels ces sociétés ont à faire face c'est le manque de capitaux. Elles reprennent inévitablement leur rôle de courtiers parce qu'elles n'ont pas les capitaux suffisants pour se porter propriétaires des biens et marchandises. La société commerciale dont nous parlons présentement, du moins je l'espère, est une société qui en fait a les moyens de devenir propriétaire des biens et marchandises.

Je vais vous citer un exemple. Un fabricant de fenêtres de Toronto soutient très bien la concurrence avec Pilkington dans la fabrication de fenêtres à vitrage isolant qu'il vend à l'industrie du bâtiment. S'il réussit à soutenir la concurrence, c'est qu'il se concentre sur la fabrication. Il réussit très bien. Le chiffre de ses ventes s'élève à environ $3 millions de dollars par année.

Il s'est rendu en Arabie Saoudite avec une mission commerciale car il croyait qu'avec toute la construction qui s'y fait, il pourrait y vendre des fenêtres. En fait il en a vendu pour 400 000 dollars. Il est revenu à son usine pour s'occuper de la production. Mais comme il ne pouvait être partout à la fois et qu'il n'a pu se tenir constamment sur place pour assurer le service à ses clients, les commandes sont allées aux Yougoslaves et aux Polonais parce que ces pays possèdent des sociétés commerciales qui se rendent sur place, établissent des entrepôts, conservent des stocks et font connaître dans leur pays les besoins particuliers des divers entrepreneurs. Il dit qu'il n'a pas les moyens de retourner en Arabie Saoudite; il n'a pas les moyens de se rendre sur place et commercialiser son produit.

Si le Canada avait sa propre société commerciale sur place, il aurait pu accompagner la mission commerciale pour ensuite voir la société commerciale et dire «Voilà, j'ai réussi à faire ces ventes, pouvez-vous entreposer mes stocks, assurer le service auprès de mes clients et élargir mon marché?»

C'est là un exemple tout simple.

J'ai parlé à des douzaines de fabricants canadiens qui, lorsque je leur demande s'ils ont songé au marché du Vénézuala, me répondent «Qu'est-ce je connais du marché du Vénézuala? Dites-moi ce dont ils ont besoin, je peux faire n'importe quoi.»

[*Text*]

I feel a trading company is badly needed. It has to be extremely well financed. It has to be staffed by professionals. It has to be an activist company, out there ferreting out foreign markets and becoming thoroughly locally knowledgeable and feeding back the demand it sees into the Canadian system; having the products made, buying them, warehousing them, and selling them.

In that process you are going to get Canadian manufacturers who will become sophisticated enough that they eventually will say, look, I can do it on my own. Fair enough. I think because it is a national trading company, it must have an implicit sunset clause on transactions, so if a Canadian company gets the self-confidence and the volume to go its own way in Brazil or Venezuela, then the trading company has to be prepared to back off, maybe continue in a consultative capacity or a modest brokerage capacity.

Then I have talked to the presidents of Texasgulf and some of the larger companies about the idea of a trading company. When I have explained this idea to them they have said, we do not need a trading company ourselves; we are exporting our minerals, selling our sulphuric acid to C.I.L. So I said, "All right, suppose in making a transaction"—these, as you know, are fairly complex; you may have three- or four-way transactions, where you buy cashew nuts and shrimp in India in order to sell them to Brazil, in order to export brake-shoes from Ontario—I said, "Suppose a trading company, in putting together a complex deal, needed some sulphuric acid; would you be prepared to fill the gap?" They said, "We sure would." So, it does not mean that the larger companies are out of the formula. If you can open up new markets for existing companies that have sophisticated export departments, they would be more than pleased if a trading company could play that catalytic role or could complete the circle in complex barter trade deals.

I notice that people have raised the spectre of Japanese trading companies, that the Japanese style of trading company would not work in Canada. No one has ever proposed that a Japanese style trading company be set up in Canada. The Japanese trading companies are not trading companies, they are companies of trade, and the Mitsubishi's and Sumitomo's are banks, manufacturers and trading companies. If the trading arm of Mitsubisbi decides to do some trading on its own, because it sees opportunities and can make a profit, it does, but that is by chance; fundamentally, it is a trading arm of a company that is in manufacturing and banking.

This gets me around to banking. I am a very strong critic of the Canadian banks. I think they have been nonsupportive of our economy, they certainly have been nonsupportive of trade. I feel that if a trading company is set up, the government is going to have to strong-arm the banks into providing a line of

[*Translation*]

Je suis d'avis qu'une société commerciale est une nécessité absolue. Elle doit disposer de fonds importants. Son personnel doit être formé de spécialistes. Elle doit être très active sur les marchés étrangers, chercher de nouveaux débouchés, se tenir bien au courant des besoins locaux et les faire connaître au Canada; faire produire les marchandises, les acheter, les entreposer et les vendre.

Cette façon de procéder permettrait aux fabricants canadiens de devenir suffisamment évolués pour pouvoir dire éventuellement «Voilà, je peux maintenant me débrouiller seul. Vous êtes d'accord?» Je crois, parce qu'il s'agit d'une société commerciale nationale, que ses transactions doivent être implicitement sujettes à réexamen afin qu'elle puisse, lorsqu'une société canadienne a acquis une confiance en elle et un volume de ventes suffisants pour se tirer d'affaire seule au Brésil ou au Venezuala, être prête à se retirer ou peut-être continuer d'offrir ses services à titre de conseiller ou de simple courtier.

J'ai également discuté de l'idée d'une société commerciale avec les présidents de Texasgulf et de certaines autres grandes sociétés. Après avoir entendu mes explications à ce sujet, ils m'ont répondu qu'eux n'avaient pas besoin d'une société commerciale; nous exportons nos minéraux, nous vendons notre acide sulfurique à la C.I.L. Alors je leur ai dit «C'est bon, mais supposons que vous avez à effectuer une transaction», et certaines doivent être très compliquées; vous pouvez avoir une transaction à trois ou quatre sens où vous achetez des noix d'acajou et des crevettes en Inde pour les revendre au Brésil afin de pouvoir exporter des sabots de frein de l'Ontario. J'ai ajouté «et supposons qu'une société commerciale, mettant au point une transaction complexe, ait besoin d'acide sulfurique; seriez-vous prêts à collaborer»? Ils m'ont répondu «certainement nous serions prêts». Cela prouve donc que les grandes sociétés peuvent s'intéresser à cette formule. S'il est possible de trouver de nouveaux débouchés pour les sociétés qui ont des services d'exportation très développés, ces dernières seraient des plus heureuses si une société commerciale était là pour jouer ce rôle de catalyseur ou pour refermer le cercle dans des opérations de troc très complexes.

Je vois que certaines personnes ont brandi l'épouvantail des sociétés commerciales japonaises en disant qu'une société commerciale de ce genre ne pouvait réussir au Canada. Personne n'a jamais proposé d'établir une société commerciale de type japonais au Canada. Les sociétés commerciales japonaises ne sont pas sociétés commerciales, au sens propre les sociétés comme Mitsubishi, Sumitomo jouent tout à la fois le rôle de banquiers, de fabricants et de sociétés commerciales. Si la division commerciale de Mitsubishi décide d'effectuer une transaction commerciale pour son propre compte parce qu'elle voit une occasion et peut faire un bénéfice, elle le fait, mais ce n'est que par accident; fondamentalement elle n'est que la division commerciale d'une société qui tient principalement le rôle d'un fabricant et d'un banquier.

Ceci m'amène aux opérations de banque. J'ai beaucoup de reproches à adresser aux banques canadiennes. Je crois qu'elles n'ont pas su soutenir notre économie. Elles n'ont certainement pas su soutenir le commerce. Je crois qu'une fois la société commerciale établie le gouvernement pourra obliger les ban-

[*Texte*]

credit to that trading company. It must be guaranteed by the government, but I think the major banks are going to have to be actors in this and provide a major line of credit to the trading company—as I say, with the downside risk possibly covered by guarantees. In my talks to the banks, I find some of the more progressive ones are prepared to move in that direction. I guess it was the Bank of Montreal that was talking about the idea of forming export development associations, provincial-federal, and then it listed what its functions should—and that is exactly what the trading company should be doing.

Associations do not work, they have no bite to them, they have no driving force to them. An association is not the answer, but if the bank identifies the functions, which we are talking about, they will not happen unless through a trading company that is accountable, is run by a tough cadre of knowledgeable traders with ferrets in foreign markets that can ferret out market opportunities for Canadians, and is adequately financed so that it can take title to commodities and open up markets.

As far as structure is concerned, there has been some debate as to whether it should be a Crown corporation or a private company. It cannot be a private company, totally, because it would never buy the implicit sunset requirement of backing off. It has to have a bite to it, where national interests can come forward and have the governing vote, so that it is operating in the interests of John Smith in Etobicoke, who now says, "I am quite strong enough to deal in the Brazilian market myself." No private company would back off. I think maybe the Singapore formula has been mentioned, where you start off primarily with all the stock held by the Crown, and then as you expand and you find logical equity holders, you spin off equity to them. Possibly the banks should own a piece of the action, I think they should, frankly; at least they are neutral, as far as commodity is concerned, and money is common to all trading. The federal government should retain enough equity to have a major effect on the policy of that corporation.

I feel that the staffing and the salaries paid have to be competitive. You have to get the best traders in the world, whether they are Israelis, or Germans, or Brazilians or Pakistanis. They have got to be hired, motivated, based on performance, to trade in Canada's interests. Obviously, you are going to have to have the government, Parliament, have a conduit through which it speaks and injects policy into this company.

• 1005

I see Mr. Hatch is now chairman of the Export Trade Development Board—I think that is excellent—perhaps there is a body that can play a major part in having a voice on the board of directors of such a company.

[*Traduction*]

ques à lui accorder une importante marge de crédit. Cette société devra évidemment être cautionnée par le gouvernement, mais je crois que les grandes banques devront participer et fournir une importante marge de crédit à la société commerciale et je le répète, les risques de pertes seront éventuellement couverts par des garanties. Au cours de mes discussions avec les banques j'ai pu constater que les plus progressistes d'entre elles sont prêtes à emboîter le pas. La Banque de Montréal, je crois, a avancé l'idée de former des associations fédérales-provinciales d'encouragement à l'exportation et elle poursuivait en énumérant les fonctions que ces dernières devraient remplir. Et bien c'est exactement ce qu'une société commerciale devrait faire.

Les associations ne mènent à rien, elles n'ont aucune autorité, rien ne les pousse à agir. L'association n'est pas la réponse et même si la banque constate les mêmes besoins que nous ils ne pourront être satisfaits que par une société commerciale obligée de rendre des comptes, dirigée par un groupe d'hommes d'affaires chevronnés disposant de contacts sur les marchés étrangers et qui peuvent dénicher des occasions dont pourraient profiter les Canadiens, en un mot, une société ayant les reins suffisamment solides pour se porter propriétaire des marchandises et ouvrir de nouveaux marchés.

Quant à la forme qu'elle devrait prendre, certains opteraient pour une société de la Couronne, d'autres pour une société privée. La société privée est hors de question parce qu'elle n'accepterait jamais la clause implicite de réexamen qui pourrait l'obliger à se retirer. Elle devrait avoir une certaine autorité lorsque l'intérêt national est en cause et faire valoir son vote prépondérant, de façon à fonctionner au mieux des intérêts de John Smith d'Etobicoke lorsqu'il nous dit: «Je suis assez fort maintenant pour traiter par moi-même sur le marché brésilien». Aucune société privée n'accepterait de se retirer. Il me semble qu'on a mentionné la formule de Singapour, selon laquelle tous les stocks sont détenus au début par la Couronne; et à mesure que vous trouvez des détenteurs de capitaux compétents, vous leur passez une partie du capital-actions. Les banques pourraient même détenir une partie des actions, je crois qu'en fait elles le devraient; au moins elles sont neutres en ce qui concerne la marchandise et l'argent est le même pour toutes les transactions. Le gouvernement fédéral devrait conserver une part suffisante de capital pour avoir une influence marquée sur la politique de cette corporation.

Je crois qu'il faut offrir des traitements compétitifs pour recruter le personnel requis. Il faut attirer les meilleurs hommes d'affaires au monde, qu'ils soient israéliens, allemands, brésiliens ou pakistanais. Ils doivent être engagés, motivés, en fonction du rendement, pour pouvoir représenter commercialement les intérêts du Canada. Évidemment, vous devrez faire adopter au gouvernement, c'est-à-dire au Parlement, une conduite selon laquelle il présentera sa politique à cette société et l'y lancera.

Je constate que M. Hatch est maintenant le président de l'Export Trade Development Board; je crois que c'est excellent, peut-être y a-t-il quelqu'un qui peut jouer un rôle impor-

[*Text*]

I also noticed from some of the notes that people say, we do not need a trading company, all we need is CDC to do a better job, that CCC do a better job, that IT&C do a better job, that trade commissioners do a better job. I agree with all of that, I think the trade commissioners could do a better job, but they are not salesmen, they are not marketing people, they are basically contact people, door openers.

I think the Export Development Corporation could streamline its act a bit more, get into bid bonding with smaller companies that cannot put up bonds; the Canadian Commercial Corporation can certainly play a role for the trading company. But all of those things of improving current government facilities does not create an activist entity that is out there hustling. This company has got to be not a government service available to manufacturers, it has to be a company that is out there aggressively selling, ferreting out needs in foreign markets and coming back and getting Canadians to fill those needs.

Mr. Chairman, in a nutshell, that is what I have in mind, but it could be fleshed out if anyone wants to ask specific questions.

The Chairman: Well, I think it is a very big nutshell.

Mr. Graham: Am I on the same wavelength as you guys are?

Mr. Lachance: We do not know yet.

The Chairman: We are not committing our wavelength yet, but you certainly have given us something very concrete, and it certainly shows that you did read all of the transcripts from the other witnesses, too, this is certainly reflected in your testimony.

Mr. Lachance has another meeting conflicting with this one, so perhaps if you do not mind, Mr. Deans, I will start with Mr. Lachance in case he has to get away a little earlier and then we will come back to you.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman. I must apologize in advance, I have to leave in a half an hour or so.

You have raised a lot of issues and I will try to address some of them, especially in respect to the nuts and bolts of a trading corporation. When we have witnesses, Mr. Chairman, who say that we do not need a trading corporation, it is sometimes difficult to assume from them if a trading corporation were established how we would solve the innumerable difficulties of streamlining the private-public aspect of it and the personnel aspect of it, but now that we have someone that is, I think, sold on the concept, we can try to explore those difficulties, because there are some difficulties.

[*Translation*]

tant en étant membre du conseil d'administration d'une telle société.

Je remarque également, d'après les notes, que certains disent que nous n'avons pas besoin d'une société commerciale, tout ce dont nous avons besoin c'est que la CDC donne un meilleur travail, que la CCC donne un meilleur travail, que L'I & C donne un meilleur travail, que les délégués commerciaux donnent un meilleur travail. Je suis d'accord avec tout cela, je pense que les délégués commerciaux pourraient donner un meilleur travail, mais ce ne sont pas des vendeurs, ce ne sont pas des personnes spécialisées en commercialisation, ce sont avant tout des agents de liaison, des gens qui ouvrent les portes.

Je pense que la Société pour l'expansion des exportations pourrait rationaliser davantage sa politiqe, cautionner les soumissions des sociétés plus petites qui ne peuvent soumissionner; la Corporation commerciale canadienne peut certainement jouer un rôle pour la société commerciale. Mais tous ces projets qui visent à améliorer les services courants du gouvernement ne créent pas un groupe dynamique d'intervention. Cette société devra être non un service gouvernemental accessible aux fabricants, mais une société préconisant une politique vigoureuse de vente, qui sache aller dénicher les besoins sur les marchés extérieurs et revenir au pays faire en sorte d'obtenir des Canadiens qu'ils satisfassent ces besoins.

En un mot, monsieur le président, c'est ce à quoi je pense, mais on pourrait y ajouter des détails si quelqu'un veut poser des questions précises.

Le président: Et bien, je pense que vous avez su beaucoup dire «en un mot».

M. Graham: Suis-je sur la même longueur d'onde que vous?

M. Lachance: Nous ne le savons pas encore.

Le président: Nous ne sommes pas encore sur la même longueur d'onde, mais vous nous avez donné certainement quelque chose de très concret; cela démontre à l'évidence que vous avez lu aussi tous les documents des autres témoins, on le devine à votre témoignage.

M. Lachance a une autre réunion en même temps que celle-ci, alors, si ça ne vous fait rien, M. Deans, je commencerai avec monsieur Lachance dans le cas où il voudrait partir un peu plus tôt, et après nous reviendrons à votre sujet.

M. Lachance: Merci, monsieur le président. Je dois m'excuser à l'avance, je dois quitter dans une demi-heure environ.

Vous avez soulevé un bon nombre de questions et je voudrais essayer d'en traiter quelques-unes, particulièrement en ce qui concerne les avantages et les inconvénients d'une société commerciale. Lorsque nous avons devant nous des témoins, monsieur le président, qui soutiennent que nous n'avons pas besoin d'une société commerciale, il est parfois difficile d'envisager à la lumière de leurs propos, dans l'hypothèse où une société commerciale serait établie, comment nous résoudrions les innombrables problèmes de la rationalisation des aspects privés et publics et du personnel qui y serait attaché. Mais maintenant que nous avons trouvé quelqu'un qui croit à ce projet,

[*Texte*]

Mr. Graham: Yes, there are.

Mr. Lachance: You raised the personnel aspect and you said, rightly so, that if one established a national trading company, one of the paramount necessities is to have people in there—salesmen, tradesmen—who would be the best in the trade and the best in trading, that you would have to recruit people who are going to make it successful.

It seems that in this very specific field, and specialized field of tradesmen, we have weaknesses in Canada from the very beginning, that is to say from the training aspect to the delivery of goods itself. Existing trade companies are small, usually they are geared around one or two entrepreneurs who have no real capital and function on their own contacts with a given region or a given product or a given line of products. It does not seem that our schools and our universities provide the kind of training that is specially focused on the trading aspect of business activities.

• 1010

So my first question, actually my first comment or my first reflection, which I would like you to tell us a bit more about since you have been involved in this field in previous incarnations, is this: how do we meet this concern that was expressed, and I have some sympathy for that concern, by small private trading companies and also by the trading arms of bigger companies that a national trading corporation, because of the good salaries that it will give, and eventually the bonuses and incentives, as well as the security of working for a big operation, will drain off that limited number of people who have a lot of experience in trade and would make it successful? This is as opposed to training on the spot or training by the company itself, which would mean the learning process will be longer and the company will not be as successful for a few years as it could be. So the personnel aspect is first—how to recruit and how to avoid draining off the limited human resources that are in the market.

Still related to personnel is my next concern. Assuming that it is a mix or a pure Crown corporation type of trading company, and I gather you favour either a mix or heavy government participation in a trading company; how do you get around the inward restrictions in salary scales because of the public service rules and regulations for personnel? In a field like trading especially you have to give, for instance, incentives like performance bonuses and the kind of salary incentives that would make them performance-oriented rather than just paper-shuffling-oriented. This field of trading is entrepreneurship, and you have to avoid institutionalizing your operation.

[*Traduction*]

nous pouvons essayer d'examiner ces difficultés, parce qu'il existe des difficultés.

M. Graham: Oui, il y en a.

M. Lachance: Vous avez soulevé le problème du personnel et vous avez dit, à juste titre, que si l'on établit une société commerciale nationale, l'une des principales nécessités sera d'engager des gens, des vendeurs, des commerçants, qui seraient les meilleurs dans les affaires et les meilleurs dans le commerce, qu'il faudrait recruter un effectif propre à favoriser la réussite de la société.

Il semble que dans ce domaine très particulier, et dans le domaine spécialisé des commerçants, le Canada se trouve dans une position désavantageuse au premier abord, c'est-à-dire tant du point de vue de la formation que de celui de la livraison des marchandises mêmes. Les sociétés commerciales actuelles sont petites, elles ne se composent habituellement que d'un ou deux entrepreneurs qui n'ont pas de capital réel, qui travaillent avec leurs propres relations dans une région donnée, et dont le champ d'action se limite à un produit donné ou à une gamme de produits donnée. Il ne semble pas que nos écoles et nos universités offrent le genre de formation spécialement axé sur les techniques commerciales dans le secteur des affaires.

Aussi, ma première question, à vrai dire mon premier commentaire ou ma première observation, sur laquelle j'aimerais m'étendre un peu plus puisque vous avez déjà dû traiter de ce sujet au cours «d'existences antérieures», est la suivante: comment devons-nous interpréter l'opinion qui a été exprimée, et je comprends un peu que les petites sociétés commerciales privées et également les branches commerciales des plus grosses sociétés se préoccupent de la question, selon laquelle une société commerciale nationale, à cause des bons traitements qu'elle offrira et des bonis et des primes, et à cause également de la sécurité d'emploi caractérisant les grosses sociétés, drainera le nombre limité de personnes qui ont une longue expérience dans le commerce et qui pourraient faire de cette société une réussite? Cela fait contraste avec la formation en cours d'emploi ou la formation offerte par la société même, ce qui voudrait dire que le processus d'apprentissage serait plus long et que la société, pendant quelques années, ne remporterait pas le succès escompté. La question du personnel est donc le premier problème qui se pose. Comment mettre à profit, sans le saigner à blanc, le maigre potentiel de ressources humaines qu'offre le marché.

Ma préoccupation suivante concerne également le personnel. Supposons qu'il s'agisse d'une société commerciale en participation ou du type corporation de la Couronne, et je sais que j'attire vos faveurs, donc soit une coparticipation, soit une forte participation du gouvernement dans une société commerciale, comment éviteriez-vous les restrictions internes touchant les échelles de traitements étant donné les règlements de la Fonction publique en matière de personnel? Dans un domaine comme le commerce, en particulier, vous devez prévoir, par exemple, des stimulants comme les primes au rendement et ce genre d'avantages salariaux qui font que le personnel soit plus intéressé au rendement qu'à la paperasserie. C'est l'esprit

[*Text*]

One thing we can say about the Japanese Trading Corporation looking at their operation, is that they are extremely motivated. We have to get the same kind of motivation, and since we cannot assume the motivation base that the Japanese have, which is more social-oriented or more system-oriented, more culture-oriented, we have to give incentives in terms of money, cash.

Secondly, selection of products: Assuming that we have a national trading corporation that is government controlled, how do you go about selecting the products that you are going to carry, considering that anything under the purview of government tends necessarily to be politically coloured; you cannot avoid it? How do you see to it that your corporation is totally business-oriented, in the sense that it is going to select the products it wants to carry in a business-like fashion, as opposed to offering a service?

The trade commissioners, for instance, according to their mandate have to give their services to anyone who asks for them, which means it does not matter if the product is good or the product is bad. As long as they are asked to open doors, they open doors; and if the fellow does not have a good product, it will not sell. This does not matter as far as the trade commissioner service is concerned because it is a door-opener, but for a trading corporation that will have to be business-minded it does matter. You cannot carry a product that does not sell or is not competitive. How do you streamline your operations to be in a position to select, in a total objective way, the products, and how do you prevent people whose products have not been selected from complaining to the authorities, the credibility of the operation then politically going down the drain?

• 1015

Thirdly, trade restrictions: Government has objectives that can be discussed, or objectives in an international sense, and to achieve those objectives, be it human rights, be it favouring one group of nations as opposed to another, or condemning some nations for some actions, by all kinds of means it does impose restrictions once in a while. One example that comes mind is the South African example; another example that comes to mind is the trade boycott restrictions. Without making a value judgment on those objectives and the means of achieving those objectives in a national sense for the government, they do not usually go well with the trading function, because trading is something that has to be free of any interference. How do you reconcile the fact that a national trading company will be perceived as a government operation to promote trade in a general sense, with the restrictions that from time to time are imposed by government on trade to achieve some political objective?

Those are the three main aspects that I would like you to cover. Those are three aspects that have been brought up time

[*Translation*]

d'entreprise qui caractérise ce domaine du commerce, et vous devez éviter d'institutionnaliser vos services.

Une chose que l'on puisse dire sur la Japanese Trading Corporation, si l'on examine la façon dont elle fonctionne, c'est que le personnel est extrêmement motivé. Nous devons obtenir ce même degré de motivation, et puisque nous ne pouvons provoquer cette motivation particulière aux Japonais, qui sont plus portés sur les aspects sociaux et culturels, nous devons offrir des primes sous forme d'argent, en espèces.

Ensuite, vient la sélection des produits: supposons que nous avons une société commerciale nationale contrôlée par le gouvernement, comment vous y prendriez-vous pour choisir les produits que vous allez exporter, étant donné que tout ce qui est du ressort du gouvernement revêt automatiquement un aspect politique, vous ne pouvez éviter cette situation? Comment ferez-vous en sorte que votre société soit entièrement axée sur les affaires et non sur les services, en ce sens qu'elle choisira selon des méthodes commerciales les produits qu'elle désire exporter?

Par exemple, les délégués commerciaux, selon leur mandat, doivent offrir leurs services à toute personne qui désire en bénéficier, c'est-à-dire sans égard au fait que le produit soit bon ou mauvais. Du moment qu'on leur demande de trouver des débouchés, ils trouvent des débouchés; et si la personne n'a pas un bon produit, elle ne le vendra pas. En ce qui concerne le délégué commercial, cela n'a pas d'importance, car son rôle consiste à trouver des débouchés; mais en ce qui concerne une société commerciale, qui traite avant tout d'affaires, cela a de l'importance. Vous ne pouvez commercialiser un produit qui ne se vend pas ou qui n'est pas concurrentiel. Comment pouvez-vous rationaliser vos services pour être en mesure de choisir, de façon entièrement objective, les produits, et comment pouvez-vous empêcher les gens dont les produits n'ont pas été choisis de se plaindre aux autorités; la crédibilité des services en prendrait alors un coup sur le plan politique.

En troisième lieu, les restrictions aux échanges commerciaux: le gouvernement a des objectifs, qui peuvent se discuter, ou des objectifs sur le plan international; et pour atteindre ces objectifs, qu'il s'agisse des droits de la personne, qu'il s'agisse de favoriser un groupe de pays par rapport à un autre groupe ou de condamner les actes de certains pays, quels que soient les moyens, des restrictions sont imposées de temps en temps. Un exemple qui me vient à l'esprit est l'Afrique du Sud; un autre exemple qui me vient à l'esprit, ce sont les boycottages commerciaux. Sans porter de jugement de valeur en ce qui concerne ces objectifs et les moyens pris à l'échelle nationale par le gouvernement pour les atteindre, ils ne font pas habituellement bon ménage avec les techniques commerciales, car le commerce est une activité qui doit être libre de toute entrave. Comment concilier le fait qu'une société commerciale nationale soit perçue comme un organisme gouvernemental créé pour favoriser le commerce, dans son sens général, avec les restrictions imposées sur le commerce par le gouvernement, de temps en temps, pour des fins politiques.

Ce sont les trois principales questions que j'aimerais vous voir traiter. Ce sont les trois problèmes dont nous ont fait part,

[*Texte*]

and time again by witnesses, who say that a national trading corporation could not work because it would have so many roadblocks in its operations that it could not operate commercially. And if it does not operate commercially, if we cannot find ways to make it operate commercially, then it is of no use; we will just have built a new layer of bureaucracy into the system and everyone is going to be frustrated, including the people who are promoting it.

Mr. Graham: Mr. Chairman, may I address this question?

The Chairman: Mr. Graham, yes.

Mr. Graham: First of all, a point I did not make at the beginning. I believe if a trading company is set up it should start off slowly and small by doing a few things well and successfully. It should not start off with a great big splash. As I say, there are some very obvious gaps in the trading picture, and it should move in, do those transactions well and then move from there to expand. So first is size, and that leads into personnel.

Secondly, I do not believe Petro-Canada is restricted in salaries by the Public Service Commission. I do not think the Public Service Commission should have anything whatsoever to do with it, and normally they do not with Crown corporations. CDC is not restricted by Public Service Commission regulations. Petro-Canada is not. I do not think there need be any constraint whatsoever on hiring the best people and paying them what is needed to make them function efficiently.

Your point about raiding the small cadre of people in Canada who are knowledgeable does not bother me at all. I feel that if the trading company is efficient it hires the best people it can find, whether they be from Canada or Japan or Israel or wherever; the hard core has got to be Canadian controlled. If an existing trading house loses a key trader, tough bananas. It is a competitive market. They will have to find somebody else to fill that slot. I do not think that need be a real or even a perceived constraint.

As far as trade policy is concerned, there is no question that the trading company has got to respond to the public policy of Canada. If a trading company establishes a trading house in South Africa or did have one there, and it was trading with South Africa and the Government of Canada felt that it was not in Canada's interest to be active in South Africa, the trading company would have to respond to that and would have to cut back on its operations in South Africa. I see no problem there. I see no reason why that should inhibit the trading company from making a profit and being efficient. There are enough markets where there are no trade restraints and not likely to be any.

[*Traduction*]

à maintes reprises, les témoins qui disent qu'une société commerciale nationale ne saurait fonctionner à cause des nombreuses entraves à ses services, qui lui enlèveraient toute efficacité sur le plan commercial. Et si elle perd son efficacité sur le plan commercial, si nous ne pouvons trouver des moyens pour favoriser sa réussite commerciale, alors elle serait inutile; nous n'aurions fait qu'établir un nouvel échelon dans la bureaucratie gouvernementale et tout le monde se sentirait frustré, y compris les partisans de ce genre de société.

M. Graham: Monsieur le président, puis-je poser une question?

Le président: Monsieur Graham, oui vous le pouvez.

M. Graham: Tout d'abord, il y a une chose que je n'ai pas mentionnée au tout début. Je crois que si l'on met sur pied une société commerciale, elle devrait être de faible envergure et elle devrait démarrer lentement en ne mettant en œuvre que quelques projets, mais en le faisant bien et en réussissant. Elle ne devrait pas démarrer en faisant sensation. Comme je l'ai déjà mentionné, il existe certaines lacunes évidentes dans le système commercial; cette société devrait donc commencer par bien s'acquitter de ses opérations commerciales et ensuite elle pourrait prendre de l'expansion. Donc, tout d'abord, l'envergure, ce qui nous amène à parler du personnel.

Ensuite, je ne crois pas que la Commission de la Fonction publique ait imposé à Petro-Canada des restrictions sur les traitements. Je ne pense pas que la Commission de la Fonction publique s'occupe de ces questions, et normalement, elle ne le fait pas en ce qui concerne les sociétés de la Couronne. La CDC n'est pas limitée par les règlements de la Commission de la Fonction publique. Petro-Canada ne l'est pas. Je ne vois pas l'utilité de quelque contrainte que ce soit lorsqu'il s'agit d'engager les personnes les plus compétentes et de leur donner les traitements qu'elles demandent pour donner un bon travail.

Quant à votre point de vue selon lequel il faudrait drainer le peu de personnes compétentes au Canada, cela ne m'inquiète pas du tout. Je crois que si les administrateurs de la société visent l'efficacité, ils engageront les meilleures personnes qu'ils pourront trouver, qu'elles proviennent du Canada, du Japon, d'Israël ou de tout autre pays; le noyau devra être contrôlé par des Canadiens. Si une société commerciale existante perd un commerçant clé, c'est bien dommage. C'est un marché concurrentiel. Ils devront trouver quelqu'un d'autre pour combler le vide. Je ne crois pas que ce soit un problème concret, ni même abstrait.

En ce qui concerne la politique commerciale, il va de soi que la société commerciale doit obéir à la politique du gouvernement du Canada. Si une société commerciale établissait une maison de commerce en Afrique du Sud ou si elle en avait une, et qu'elle faisait le commerce avec l'Afrique du Sud, et si le gouvernement fédéral décrétait qu'il n'est pas dans l'intérêt du Canada de faire des affaires avec l'Afrique du Sud, la société commerciale devrait se plier à ces exigences et réduire ses activités en Afrique du Sud. Je ne vois là aucun problème. Je ne vois pas en quoi cela empêcherait la société commerciale de faire des bénéfices et d'être rentable. Il existe suffisamment de marchés qui ne sont pas visés par des entraves commerciales et qui ne le seront vraisemblablement pas.

[*Text*]

• 1020

Another point is that I feel that in starting off one should pock a few selected markets, because the key to a trading company—you asked what goods to you pick and what do you not pick. You pick the goods based on the ferrets you have in Venezuela, Brazil, Germany, Switzerland or the United States who say, "Here is something that I can sell; if it can be made in Canada at this price, we can sell it." That is what dictates what you sell. You do not sit back here and go to a manufacturer and act as an agent for him, and he comes up with a product and says, "You are a state company, you have to sell my product". You say: "We will see what we can do". You identify a foreign market. If his product is not of sufficient quality to sell or his price is wrong you say: "Sorry, Charlie, I cannot move it. You go back, if you could produce a product that has these characteristics and can meet this price, we would be glad to buy it from you".

I have found in dealing with the private sector as a civil servant you can be as tough as you need be. Sometimes they will scream and go to the press; so what? I think you have to have political courage to be able to say, no, to Canadian companies that will not or do not make a product that you can sell. I do not think there is any need to be fearful of saying, no. I think what will happen if you do aggressively open up markets is that companies in Canada that are aggressive will respond to your demand and will produce a product at the right price and of the quality required to sell in that market. The ones that cannot, you say, "sorry, we are not obliged because we are a state trading company to buy a product from you just because you are a Canadian manufacturer. We are in the business of selling, at a profit, Canadian goods in foreign markets. If you can make a pump that we can sell in Venezuela and this is the kind of pumps that are selling in Venezuela and here is the price, we would be delighted to do business with you".

The Chairman: Does that answer all three of your questions?

Mr. Lachance: Yes.

Mr. Graham: Staffing is not a problem.

Mr. Lachance: Let us move on. Today we started with the assumption that the private sector, that is to say either the private trading corporations and the marketing or trading arms of bigger companies, were not doing the job, which means that we would need to have something bigger to enhance exports of finished or semi-finished goods in Canada. That they are not doing the job that they can do, I think, is something that can be fairly said in the sense that we have a big deficit and that we could do better. To do better, which means to export more finished or semi-finished products, we can also assume that the private sector could be prompted, I

[*Translation*]

Il y a une autre chose que j'aimerais mentionner c'est qu'en commençant, on ne doit sélectionner que quelques marchés, parce qu'une société commerciale qui veut réussir doit distinguer les produits qu'elle doit choisir de ceux qu'elle ne doit pas choisir. Vous sélectionnez les produits d'après l'opinion des «éclaireurs» que vous avez au Venezuela, au Brésil, en Allemagne, en Suisse ou aux États-Unis, et qui disent: «Ça c'est quelque chose que je peux vendre; si ça peut être fabriqué au Canada à ce prix, nous pouvons le vendre.» Ce sont eux qui vous indiquent quoi vendre. Vous ne restez pas sur place, en allant trouver un fabricant et en jouant le rôle d'agent auprès de lui, pour qu'il vous présente un produit et qu'il vous dise: «Vous êtes une société d'État, vous devez vendre mon produit.» Vous répliquez: «Nous verrons ce que nous pouvons faire.» Vous choisissez un marché étranger. Si son produit ne peut se vendre en raison de sa qualité insatisfaisante ou de son prix trop élevé, vous dites: «Désolé, Paul, je ne peux rien faire. On recommence. Si tu peux fabriquer un produit avec ces caractéristiques et à ce prix, nous serions heureux de te l'acheter.»

J'ai découvert, en tant que fonctionnaire qui fait des affaires avec le secteur privé, que l'on peut être aussi ferme qu'il le faut. Parfois ils crieront et iront trouver la presse; et puis après? Je pense que c'est dans votre intérêt d'avoir le courage de dire non aux sociétés canadiennes qui ne veulent pas fabriquer, ou qui ne fabriquent pas un produit que vous puissiez vendre. Je crois qu'il ne faut pas avoir peur de dire non. Ce qui se passera, je pense, si vous œuvrez vigoureusement à trouver des débouchés, c'est que les sociétés canadiennes vraiment dynamiques répondront à votre demande et fabriqueront un produit au prix voulu et selon la qualité désirée afin de le vendre sur ces marchés. A celles qui ne peuvent pas le faire, vous dites: «Tant pis, ce n'est pas parce que nous sommes une société commerciale de l'État que nous sommes obligés d'acheter votre produit simplement parce que vous êtes un fabricant canadien. Notre rôle est de vendre à profit des produits canadiens sur les marchés étrangers. Si vous pouvez fabriquer une pompe que nous pouvons vendre au Venezuela, et voici le genre de pompe qui se vend au Venezuela, et le prix, nous serions enchantés de faire affaire avec vous.»

Le président: Est-ce que cela répond à vos trois questions?

M. Lachance: Oui.

M. Graham: La dotation en personnel ne constitue pas un problème.

M. Lachance: Poursuivons. Aujourd'hui nous sommes partis de l'hypothèse selon laquelle le secteur privé, c'est-à-dire soit les sociétés commerciales privées, soit les divisions du grosses sociétés chargées de la commercialisation ou du commerce, ne faisait pas du bon travail, ce qui veut dire que nous avons besoin d'un organisme plus important pour encourager l'exportation de produits finis ou demi-produits fabriqués au Canada. Qu'elles ne fassent pas le travail qu'elles devraient faire, je pense que l'on peut l'affirmer à juste titre puisque nous avons un important déficit et que nous pourrions faire mieux. Pour faire mieux, c'est-à-dire pour exporter davantage de produits

[*Texte*]

hope, by all kinds of incentives to do better as opposed to establishing a big operation that is a national trading corporation.

You said that one of the difficulties of the small trading corporation is the lack of capitalization, no money to take title to the goods which means that they become actually brokers.

• 1025

Even though there are 500 or so of them, more often than not the small manufacturers do not seem able to connect with the trading corporation in their field; that company which has the expertise to take the goods and process them abroad in a given market. The communication is not too good, if in existence.

Assuming you can put it in place, government could be helpful in doing that: a computerized system by which, by making one phone call you could explain the product you want to export, you fell you can export because you feel it is competitive, because you have already tested the American market a little and it has sold well, but you do not have the capability, really, to go around and establish a network of agents, and you do not yourself have the time to travel around the world three months a year to probe potential customers—you have a product you can sell, and you want to add, because you have a capacity to produce 10 or 15 per cent more, but you do not know how to go about it. So you make one phone call; there is one phone number you call. It is a computer operation, so you give the product you have and you enter it into the computer. The computer, on the other hand, has the capacity to connect you with the 500 trading corporations in Canada which have input into the computer—the kinds of services they can provide. If it needs products you want to sell, then poof, in a matter of five or ten minutes, or a day or something, you receive a phone call back saying yes, that trading corporation in Halifax or Vancouver or Toronto or Montreal has been dealing in your product, and you can get in touch with it. First thing: contact between the two operations, the trading arm and the manufacturing arm.

On the other hand, you provide the facilities for private trading companies in Canada. They do not really have true services now in IT&C. They will have better services in IT&C through a trading company. They will have better services in EDC than they have now, and the possibility of providing trading companies which have good track records, as opposed to fly-by-night operations—and there are good companies, although small—with the possibility of borrowing money from the government through an EDC kind of operation, but Canadian oriented as opposed to export oriented, to give it the working capital it needs to take title to the goods—the same

[*Traduction*]

finis ou de demi-produits, nous pouvons également supposer que le secteur privé pourrait être incité, espérons-nous, par le biais de primes de toutes sortes à améliorer les affaires, écartant ainsi le besoin de fonder une grande société, une société commerciale nationale.

Vous dites que l'une des difficultés des petites sociétés commerciales est l'insuffisance de capitaux, qu'elles n'ont pas suffisamment d'argent pour se porter propriétaires des biens, ce qui signifie qu'elles sont en réalité des courtiers.

Même s'il y en a environ 500, la plupart des petits fabricants ne semblent pas parvenir à s'affilier aux associations commerciales compétentes dans leur domaine, c'est-à-dire à l'entreprise qui a les connaissances nécessaires pour acheter les produits et les transformer à l'étranger sur un marché donné. Si même ils communiquent entre eux, leurs relations ne sont pas tellement bonnes.

En supposant que ce soit possible, le gouvernement pourrait aider à établir le système suivant: un système informatique qui vous permettrait d'expliquer au téléphone le produit que vous voulez exporter, que vous croyez pouvoir exporter parce que vous pensez qu'il est concurrentiel, étant donné que vous avez déjà fait quelques essais sur le marché américain et que le produit se vend bien, mais d'expliquer aussi que vous n'avez pas vraiment les capacités nécessaires pour aller un peu partout et établir un réseau d'agents, et que vous n'avez personnellement pas le temps de voyager autour du monde trois mois par année pour essayer de trouver des clients possibles. Vous avez un produit à vendre et vous pouvez augmenter votre capacité de production de 10 ou 15 pour cent, mais vous ne savez pas comment vous y prendre. Donc, vous appelez; il y a un numéro de téléphone à composer. Comme il s'agit d'une opération informatique, vous donnez le nom du produit que vous avez et l'insérez dans l'ordinateur. D'autre part, l'ordinateur peut vous mettre en communication avec les 500 sociétés commerciales qui se trouvent au Canada et qui peuvent entrer des données dans l'ordinateur—le genre de services qu'elles peuvent offrir. Lorsqu'elles ont besoin de produits que vous voulez vendre, bingo, en l'espace de cinq ou dix minutes, ou d'une journée environ, on vous rappelle pour vous dire qu'une société commerciale de Halifax, Vancouver, Toronto ou Montréal s'occupe de produits que vous avez et que vous pouvez communiquer avec elle. Premièrement donc, on établit ainsi une liaison entre deux opérations, l'entreprise commerciale et l'industrie manufacturière.

D'autre part, vous fournissez des services aux sociétés commerciales privées qui se trouvent au Canada. A l'heure actuelle, le ministère de l'Industrie et du Commerce ne leur fournit pas réellement de vrais services. Il pourra leur offrir de meilleurs services par l'entremise d'une société commerciale. La Société pour l'expansion des exportations leur offrira de meilleurs services que ceux qu'elles ont actuellement et pourra aider les sociétés commerciales compétentes qui ont déjà fait leurs preuves, qui ne changent pas d'opérations à tout bout de champ—et il y a d'excellentes entreprises, bien qu'elles soient petites—en leur offrant la possibilité d'emprunter de l'argent

[*Text*]

kind of money we would put into a national trading company, but we would make it available to private trading companies.

What would you think of that kind of a model, which would leave it in the private sector and retain the entrepreneurship aspect of trading companies specialized in a given field, either geographically or in product lines—to go about and give them the tools to connect and to export?

Mr. Graham: The trading company which I propose is only one option for a manufacturer; not the only option. I think if you wanted to improve—and I think it is a good idea—the effectiveness of existing commercial trading houses in Canada, your computerized information system would probably be a good one. I think it should be done, could be done, but that is not the alternative to having a trading company as well.

I feel if I am a manufacturer, and I am, let us say, exporting reasonably successfully into the United States because I have a good agent in the United States—I am making a product, but I would like to sell in Venezuela and Brazil and Germany—if I were the chief executive officer of the trading company, I would identify that company, which has successfully penetrated a given market and of the feedback I would get from markets where we had decided to establish a presence, I would keep my ferret out there informed. I would say by the way, here is a product which sells successfully in the United States, and it is made in Quebec. See what you think of it. I would get in touch with the manufacturer and tell him we are interested in his product; we like what he is making. We could say that we see what you have done in the U.S. market and we would like to see if your product could find a foothold in some of the markets where we have warehouses, and where we actually have people on the spot.

• 1030

I am sure he would say, okay, I am interested but my productive capacity is at a limit now; if you do put too much extra demand on me, I am going have to look at it very, very, carefully before I put in more capital investment to expand my production capacity but, yes. So you have to get clearance with him. So say you decide on Venezuela where we import $500 million from Venezuela and I think export $30 million—there is a big trade deficit with Venezuela—and you get a feed-back from your Venezuelan arm saying, yes, but while I think we can sell those pumps out here, they will actually need a slight modification to fit in with the building codes in Venezuela and it is this, then you feed that back to the person concerned and he says yes I can make that modification, no problem.

[*Translation*]

au gouvernement par l'entremise d'un organisme semblable à la Société pour l'expansion des exportations, organisme qui serait cependant axé sur le commerce au Canada plutôt que sur les exportations et qui pourrait leur fournir le capital d'exploitation dont elles ont besoin pour acquérir le droit de propriété sur les produits—le même genre de subvention que nous confierions à une société commerciale nationale, mais que nous mettrions à la disposition de sociétés commerciales privées.

Que penseriez-vous d'un modèle de ce genre, d'un organisme qui concentrerait ses activités dans le secteur privé et qui conserverait l'initiative privée des sociétés commerciales spécialisées dans un domaine particulier, soit au point de vue géographique soit au point de vue des gammes de produits—qui irait un peu partout et qui leur fournirait les moyens nécessaires de communiquer avec d'autres entreprises et d'exporter leurs produits?

M. Graham: La société commerciale que je suggère n'est qu'une option pour un fabricant; elle n'est pas la seule. Je crois que si vous vouliez améliorer—et je pense que c'est une bonne idée—l'efficacité des sociétés commerciales au Canada, votre système d'information informatisé serait un excellent système. Je pense qu'on devrait l'installer, qu'on pourrait l'installer, mais non pas pour remplacer une société commerciale.

A supposer que je sois un fabricant et que, par exemple, j'exporte passablement de produits aux États-Unis parce que j'ai un bon agent aux États-Unis—je fabrique un produit, mais je voudrais le vendre au Vénézuela, au Brésil et en Allemagne—si j'étais directeur de la société commerciale, je déterminerais l'entreprise qui a réussi à pénétrer sur un marché donné, j'analyserais les renseignements que j'obtiendrais des marchés où nous avons décidé de nous installer et je tiendrais au courant mon informateur qui se trouve là-bas à l'affût des occasions d'affaires. Justement je dirais voici un produit qui se vend bien aux États-Unis et qui est fabriqué au Québec. Dites-moi ce que vous en pensez. Je communiquerais avec le fabriquant et je lui dirais que nous sommes intéressés à acheter son produit et que nous aimons ce qu'il fabrique. Nous pourrions lui dire, par exemple: nous savons ce que vous avez fait sur le marché américain et nous aimerions savoir si votre produit pourrait se vendre sur certains des marchés où nous avons des entrepôts et où nous avons actuellement des agents sur place.

Je suis sûr qu'il dirait, d'accord je suis intéressé mais je ne peux actuellement pas produire davantage; si vous insistez trop, je vais devoir examiner la question très, très attentivement avant d'investir d'autres capitaux pour accroître ma capacité de production, mais je suis intéressé. Vous devez donc obtenir son approbation. Supposons, par exemple, que vous décidez d'exporter les produits au Venezuela où nos importations se chiffrent à $500 millions et où, je pense, nos exportations s'élèvent à $30 millions—nous avons un énorme déficit commercial avec le Venezuela—et que votre agent au Venezuela vous dit que c'est d'accord, mais qu'à son avis même si on peut vendre les pompes, elles devront en fait être légèrement modifiées afin de respecter les normes de la construction

[*Texte*]

Then you start importing his product paying him F.O.B. his plant into the Venezuelan market. But you do it by giving him confidence that you have established the market, you give him an estimate of the volume of sales that are going to take place in Venezuela, and he makes an entrepreneurial decision as to whether he is going to expand his plant capacity to meet the trading company's demand.

Now his business in the United States may have been established by him through one of your other trading companies. You are not going to compete with them. And, as a matter of fact once you open up the Venezuelan market, if he says, look I like my relationship with John Doe Trading Company; they have done very well for me in the States and I would like them to take over the Venezuelan operations, your response should be by all means. By all means. For if that company is prepared to establish a presence in Venezuela as they have in the United States for you, we should be delighted because we are playing a catalytic role for the whole Canadian economy in Venezuela.

Now the fact that you have got a warehouse and you can warehouse there does not mean that you then exclude a broker who has a favoured position with a manufacturer, if the broker and the manufacturer decide that they would like to take over your activity in Venezuela. By all means. But you make money on that transaction while it is in your hands. So, I see no conflict between that.

Now, as far as financing is concerned, you go to Bombay, Caracas, Rio and you will see say John Smith, commercial agents and you will see a list of 35 companies. I will bet you they are only actively *actively*, selling 2 or 3 of those companies' products. They have got them all on their list in case someone happens to come by because they are brokers. And a trading company, because it owns title to commodities, imports in its own name those commodities which it knows it can sell. There is one thing the trading company can do is handle this whole of non-tariff barriers and you know how complex they are in some areas. It requires negotiations, getting to know the establishment, getting to know the people who put up the building codes in that area, as well as breaking down some of these non-tariff barriers on behalf of the Canadian manufacturer. It can only be done by someone who has deep, intense local knowledge, knows his way around the political system locally, knows where the roadblocks are in the local bureaucracy, and deals with them on behalf of the Canadian manufacturer. And I will tell you no commercial agent will do that, or very few will.

As a matter of fact, I find most commercial agents obtain their commissions from companies which aggressively have gone out and opened the market up themselves, and then

[*Traduction*]

au Venezuela et que vous transmettez cette information au fabricant concerné et qu'il vous répond qu'il peut apporter cette modification, qu'il n'y a pas de problème.

En lui versant un prix f.a.b. à son usine, vous commencez à importer ses produits sur le marché vénézuélien. Vous le faites cependant en l'assurant que vous avez établi le marché, vous lui remettez une estimation du volume des ventes qui auront lieu au Venezuela et c'est lui qui prend l'initiative d'augmenter ou non la capacité de production de son usine pour faire face aux demandes de la société commerciale.

Il se peut que ses échanges commerciaux aux États-Unis aient été établis par l'entremise de l'une de vos autres sociétés commerciales. Vous ne concurrencerez pas ces sociétés. En fait, une fois que vous lui avez trouvé un débouché au Venezuela, s'il vous dit qu'il est content de ses relations avec la société commerciale John Doe, qu'elle lui a rendu de très bons services aux États-Unis et qu'il aimerait qu'elle s'occupe de ses transactions au Venezuela, vous devriez lui dire que vous êtes entièrement d'accord, tout à fait d'accord. Car, si cette société est prête à s'implanter au Venezuela comme elle l'a fait pour nous aux États-Unis, nous devrions en être contents puisque nous jouons le rôle de catalyseur pour l'ensemble de l'économie canadienne au Venezuela.

Si vous avez un entrepôt et que vous pouvez entreposer les produits là-bas, cela ne veut pas dire que vous allez exclure un courtier que préfère un fabricant, si le courtier et le fabricant veulent vous remplacer au Venezuela, pas du tout. Tant que vous êtes responsables de cette transaction, elle vous rapporte cependant de l'argent. Je ne vois là aucune contradiction.

En ce qui concerne le financement, vous vous rendez à Bombay, à Caracas, à Rio et vous rencontrez par exemple M. John Smith, un agent commercial, et il vous montre une liste de 35 entreprises. Je vous parierais que sa société ne vend réellement, en fait, que les produits de 2 ou 3 de ces entreprises. La société les a toutes inscrites sur sa liste au cas où quelqu'un voudrait se renseigner, étant donné que c'est une société de courtage. Comme une société commerciale détient le droit de propriété sur des marchandises, elle importe en son propre nom les marchandises qu'elle sait pouvoir vendre. L'une des choses qu'une société commerciale peut faire est de s'occuper de la question des barrières non tarifaires et vous savez comment elles sont complexes dans certaines régions. Il faut entreprendre des négociations, se faire connaître des gens en place, connaître les gens qui ont établi les normes de construction dans cette région et également supprimer quelques-unes de ces barrières non tarifaires au nom du fabricant canadien. La seule personne qui puisse y parvenir est quelqu'un qui connaît la région à fond et en détail, sait comment s'y prendre avec les instances politiques sur place, sait où se trouvent les personnes dont la collaboration est indispensable au niveau de l'administration locale et traite avec elles au nom du fabricant canadien. Et je vous dirai qu'aucun agent commercial ne fera tout cela, ou du moins très peu le feront.

En fait, j'ai constaté que la plupart des agents commerciaux obtiennent leur mandat d'entreprises qui par une action énergique ont elles-mêmes trouvé un débouché et ensuite confié à

[*Text*]

handed over to a commercial agent the job of taking orders for them. But I find very few commercial agents whom I would call aggressive, local, marketing ferrets in any market.

Mr. Lachance: Are you familiar with the Singapore Intraco? That is the model you are proposing?

Mr. Graham: Yes.

Mr. Lachance: Thank you very much. I am sorry Mr. Chairman, I have to leave.

The Chairman: Thank you Mr. Lachance. Yes, we understand. Mr. Ian Deans is next, representing a city that has a lot to export.

• 1035

Mr. Deans: No, no, why be modest?

I do not disagree with anything you have said, but I am just curious to know, now that we have agreed how to do it, how do we get them involved when they do not want to be involved?

Mr. Graham: The Canadian companies?

Mr. Deans: When they do not want to be involved, they tell us to go to hell—more or less. Not always in those words, but sometimes exactly in those words. You can take a horse to water but you cannot make it drink.

You can identify a company's needs but if it does not think they are being identified properly, then a big problem arises.

We are talking about three distinctly different kinds of companies, and you have identified them quite clearly: the multinational—a subsidiary, that on balance does not have a mandate to become involved, and is not likely to get one; the small service sector of Canada—diverse, spread out all over a vast country, difficult to pull together; a manufacturing sector—medium sized, that again is geared primarily to a domestic market. And that market at the moment, and maybe for some time to come—at least at the commodity level, is in some difficulty.

What do we do to get those people to accept the fact that our proposal, if we make it along the lines that you are talking about, is intended to be helpful. It will be helpful not only to them, but they, themselves, may benefit. However, at times their benefit may be marginal and perhaps at other times it will be only of benefit to them. But for the country as a whole, there is a substantial benefit to be gained.

Mr. Graham: First of all, if I go to company "x" that makes mallets and say, "Can I represent you?" they will say, "Sure, if you want to represent me, fine." But if I go to them with an order in my hand and say "Can I buy 1,000 mallets?" it is an entirely different ball game. The key to a trading company is not to start off by picking up agencies; the key to a trading company is picking up orders. So the trading company has got to pick the markets where it feels there is an opportunity to expand Canadian trade into, establish a presence in that area.

[*Translation*]

un agent commercial la responsabilité de prendre les commandes pour elles. Mais je pense qu'il y a très peu d'agents commerciaux sur un marché quelconque qu'on pourrait qualifier d'informateurs locaux faisant preuve d'initiative et qui sont à l'affût des occasions d'affaires.

M. Lachance: Connaissez-vous le Singapore Intraco? Est-ce le modèle que vous proposez?

M. Graham: Oui.

M. Lachance: Merci beaucoup. Je m'excuse monsieur le président, je dois m'en aller.

Le président: Merci monsieur Lachance. Oui, nous comprenons. M. Ian Deans est le suivant, il représente une ville qui peut exporter beaucoup de produits.

M. Deans: Non, non, pourquoi être modeste?

Je ne contredis pas ce que vous avez dit mais je suis seulement curieux de savoir, maintenant que nous nous entendons, comment on peut s'y prendre, comment on peut les inciter à participer alors qu'elles ne veulent pas?

M. Graham: Les entreprises canadiennes?

M. Deans: Lorsqu'elles ne veulent pas participer, elles nous envoient au diable, plus ou moins. Ce n'est pas toujours dans ces termes mais quelquefois ce sont exactement les mots qu'elles utilisent. On peut mener un cheval à l'abreuvoir mais on ne peut pas l'obliger à boire.

On peut déterminer les besoins d'une entreprise mais si elle considère qu'on s'est trompé, il y a alors un grave problème.

Il est ici question de trois types d'entreprises bien différentes et vous les avez identifiés assez clairement. La multinationale—une filiale, qui dans l'ensemble n'a pas les pouvoirs nécessaires pour prendre l'initiative et ne les aura probablement pas; le petit secteur des services au Canada, diversifié, dispersé un peu partout dans un vaste pays et difficile à centraliser; un secteur manufacturier de taille moyenne, encore une fois axé d'abord sur un marché national. Et ce marché se trouve actuellement dans une situation difficile et le sera peut-être pendant un certain temps, tout au moins au niveau des marchandises.

Que fait-on pour convaincre ces gens que notre proposition, si nous la faisons dans le même esprit dont vous avez parlé, vise à les aider. Non seulement cela permettra de les aider, mais elles pourraient elles-mêmes en bénéficier. Par contre, leur avantage sera parfois marginal et il se peut qu'à d'autres moments donnés elles soient les seules à en bénéficier. Cependant, le pays tout entier en retirera d'importants avantages.

M. Graham: Premièrement, si je vais voir le chef de l'entreprise x qui fabrique des maillets et que je lui dis «puis-je vous représenter?» il me répondra, «bien sûr, si vous voulez me représenter, je suis parfaitement d'accord.» Mais si je vais le voir avec une commande et que je lui dis «puis-je acheter 1,000 maillets?» c'est une tout autre paire de manches. Pour réussir, une société commerciale ne doit pas commencer par essayer de trouver des agences, mais plutôt d'obtenir des commandes. La société commerciale doit donc choisir les marchés qui, à son

[*Texte*]

It must identify—as the Japanese do—what products are selling, where they are coming from, what is being paid for them, and send that data back to head office and say, "Look, I think we can sell this pump in Venezuela. Roughly, I think we could probably sell 50,000 pumps in the first year. Now they have to have these specifications and we would have to land them here at such-and-such a price." With that information you contact companies in Canada that are capable of making pumps and say, "Look, would you like to sell us 50,000 pumps? Not only can you make them . . . We are not asking to be your agents, what we want to know is would you sell to us?" It is an entirely different ball game.

Mr. Deans: I had an experience some years ago that haunts me even yet. I know I do not look haunted but I really am. And I was thinking about this experience as you spoke, regarding a reasonably-sized Canadian company that had hired 400 or 500 persons—it was in the machine tool manufacturing business. They were given an opportunity, and they were on short time by the way, they were only working about 20 hours a week at the time, and they were given an opportunity to sell a number of machines to the Ford Motor Company. They turned it down because, first of all, they thought that they might not be able to meet the deadlines, and there were penalty clauses involved. It was just too big for them, they just could not handle all that, it was just too much. If they had ordered them one at a time, a year at a time, they would have been fine; but they wanted a dozen—a whole dozen. It was awfully difficult, so they turned it down. I think that mentality maintains in Canada.

Mr. Graham: I think it does too. But when you identify a market for 50,000 pumps in Venezuela of a given kind, you are going to have a sales job at this end to persuade a manufacturer to tool up to supply that demand in case the demand is a fly-by-night and he tools up for it and the next year does not sell it. The ability for you to do that depends upon how well you have done your homework and how thorough or accurate your estimate is of the likely permanence of that sale in Venezuela, which is normal commercial interchange. Now, if I am the manufacturer and you have not been able to persuade me, fair enough, you have failed to persuade me to make those pumps, but you could go to my competitor and you may persuade him. You may end up that you will find that nobody is prepared to tool up to make those 50,000 pumps for Venezuela. Fine, that deal did not go through then, there is nothing wrong with that.

• 1040

Mr. Deans: How do I fund this operation?

Mr. Graham: I think the operation has to be funded, first of all, by an injection of public moneys to get it started, to recruit staff and to get into business. And then, as I said, I think we

[*Traduction*]

avis, permettraient d'augmenter les échanges commerciaux canadiens et établir une présence dans cette région. Elle doit déterminer—comme le font les Japonais—quels produits se vendent bien, d'où ils viennent, quel est leur prix et renvoyer ces informations au siège social en disant «je pense que nous pouvons vendre cette pompe au Venezuela. Je pense que nous pourrions probablement vendre environ 50,000 pompes la première année. Elles devront avoir telles caractéristiques et, une fois transportées ici, elles devront avoir tel et tel prix.» Après avoir obtenu ces informations, vous communiquez avec les entreprises canadiennes qui peuvent fabriquer les pompes en leur disant «aimeriez-vous nous vendre 50,000 pompes? et non pas seulement pouvez-vous les fabriquer. Nous ne vous demandons pas d'être vos agents, ce que nous voulons savoir, c'est si vous pouvez nous les vendre?» C'est une tout autre paire de manches.

M. Deans: Il y a quelques années j'ai vécu une expérience qui me hante encore. Je n'ai pas l'air d'être hanté par ce mauvais souvenir, mais je le suis réellement. Pendant que vous parliez, je pensais à cette histoire, il s'agissait d'une entreprise canadienne assez importante qui avait engagé 400 ou 500 personnes—l'entreprise fabriquait des machines-outils. On lui avait offert—les heures de travail étaient courtes car les ouvriers ne travaillaient que 20 heures par semaine à ce moment-là—on lui avait offert de vendre un certain nombre de machines à la Ford Motor Company. Elle avait refusé l'offre, premièrement parce qu'elle pensait ne pas pouvoir respecter les délais et que le contrat comportait des clauses pénales. C'était tout simplement trop lui demander, elle ne pouvait tout simplement pas fabriquer toutes ces machines, c'était beaucoup trop. Si on les lui avait commandé une à la fois, une année à la fois, elle aurait pu; mais la compagnie en voulait une douzaine—toute une douzaine. C'était excessivement difficile, et c'est pourquoi la société a refusé l'offre. Je pense que cette mentalité persiste au Canada.

M. Graham: Je le pense aussi. Mais si vous trouvez au Venezuela un débouché pour 50,000 pompes d'un type donné, vous allez avoir beaucoup de difficultés à convaincre un fabricant de s'équiper pour satisfaire cette demande, si la demande est tout à fait occasionnelle et qu'il achète de l'équipement pour cela et que l'année suivante il ne parvient pas à le vendre. Vous y parvenez si vous vous êtes bien renseignés et si votre évaluation de la permanence éventuelle de cette vente au Venezuela est complète ou exacte, ce qui correspond aux échanges commerciaux habituels. Supposons maintenant que je sois le fabricant et que vous ne m'ayez pas convaincu, n'est-ce pas, que vous ne m'avez pas convaincu à fabriquer ces pompes, mais que vous pouvez aller voir mon concurrent et essayer de le convaincre. Il se peut que vous vous aperceviez que personne n'est prêt à s'équiper pour fabriquer ces 50,000 pompes pour le Venezuela. Bon, vous n'avez pas réussi à conclure cette transaction, il n'y a rien de mal à cela.

M. Deans: Comment puis-je financer cette opération?

M. Graham: A mon avis, il faut financer l'opération, premièrement, au moyen des deniers publics afin de la mettre en marche, de recruter du personnel et de l'organiser. Et ensuite,

[*Text*]

will have to put the strong-arm on our recalcitrant banks to come up with a line of credit for this company so that it has credit it can draw down to pay John Smith for the 50,000 pumps, take them to Venezuela; warehouse them, bring in some parts and start selling them on the Venezuela market.

Mr. Deans: How long does it take your model to become an effective tool? Let us assure tomorrow we decide this a great idea and we are going to pass the legislation, we will get it snuck into the government's schedule and get it through and then we start hunting. So we hire David Graham to be the mover and shaker, and we then say to you, okay, how many people do you need? How many people do we need to start with? What is the size of the structure?

Mr. Graham: Okay. I need basically three primary functions. I need one function which is the function that is responsible for overseeing the foreign ferrets. In other words, someone who is my contact and establishes the warehouses and supervises my ferret in Venezuela and my ferret in India. I need another man or woman and staff who are the experts on Canadian sourcing. And I need a third man or woman who is my financial wizard who can deal with the banks' foreign exchanges. Those are the three key elements to start off with. Then, on the top of that, I need a very, very competent PR man, because being a Crown corporation with high visibility I want somebody who can sell that, who can deal with the press and who can build up a good corporate image here and abroad.

Mr. Deans: Let us go back. We are going to need a board of directors of some kind to set policy.

Mr. Graham: Yes, you need a board to set policy, you sure do.

Mr. Deans: And that board is going to be a public-private board.

Mr. Graham: Yes.

Mr. Deans: And it is going to represent more than simply the public sector. It is going to draw from the best brains, somebody from the banking community, somebody from the manufacturing sector . . .

Mr. Graham: That is right.

Mr. Deans: . . . and you are going to put them together. You are going to tell that board what the public policy is so they understand where we trade and where we do not, or are we going to trade wherever there is business?

Mr. Graham: We will trade wherever there is business that we can legally do. And we also are not going to go off on four different horses charging over the horizon. We are going to pick, very selectively, a few markets, one of them being the U.S., incidentally. I think the U.S. has got to be very definitely on our first list.

[*Translation*]

comme je l'ai dit, je crois que nous serions obligés de forcer nos banques récalcitrantes à fournir une ligne de crédit à cette entreprise de sorte qu'elle puisse disposer du crédit nécessaire pour payer les 50,000 pompes à John Smith, les expédier au Venezuela, les entreposer, apporter quelques pièces et commencer à les vendre sur le marché vénézuélien.

M. Deans: Combien faut-il de temps pour que votre modèle devienne un outil efficace? Supposons que demain matin nous décidons que c'est une excellente idée et que nous allons passé la loi, nous essayerons alors par des moyens détournés de porter la question au programme des débats du gouvernement, nous ferons adopter la loi et entreprendrons ensuite les démarches. Nous engageons donc David Graham pour faire démarrer le projet et le mettre en train, et nous vous disons, bon, de combien de personnes avez-vous besoin? De combien de personnes avons-nous besoin pour amorcer le projet? Quelle est la taille de la structure?

M. Graham: D'accord. J'ai en fait besoin de trois principaux services. J'ai besion d'un service qui s'occupe de superviser le travail des informateurs étrangers. Autrement dit, quelqu'un qui m'informe, établit les entrepôts et supervise les activités de mon informateur au Venezuela et de celui qui se trouve en Inde. J'ai besoin d'un autre homme ou d'une autre femme ainsi que de personnel spécialisés dans le repérage des débouchés canadiens. J'ai aussi besion d'un troisième homme ou d'une troisième femme comme expert en finances qui peut s'occuper des devises des banques. Ce sont les trois éléments clés dont j'ai besoin pour commencer. En plus de cela, j'ai ensuite besoin d'un relationniste très très compétent car, étant donné que je fais partie d'une société de la Couronne très en vue, je veux quelqu'un qui puisse ventre l'idée, traiter avec la presse et créer une bonne image de la société ici et à l'étranger.

M. Deans: Revenons en arrière. Nous aurons besoin d'un conseil d'administration quelconque pour établir la politique.

M. Graham: Oui, il faut un conseil d'administration pour établir les politiques, c'est évident.

M. Deans: Et ce conseil sera à la fois public et privé.

M. Graham: Oui.

M. Deans: Il ne représentera pas seulement le secteur public. Il sera composé des personnes les plus compétentes, une personne du secteur bancaire, une personne du secteur manufacturier . . .

M. Graham: C'est exact.

M. Deans: . . . et vous allez les faire travailler ensemble. Vous allez expliquer à ces administrateurs en quoi consiste la politique générale afin qu'ils sachent à quels endroits nous faisons du commerce et n'en faisons pas, ou bien allons-nous en faire partout où les échanges sont possibles?

M. Graham: Nous allons faire du commerce partout où nous pouvons légalement faire des affaires. De plus, nous n'allons pas disperser nos énergies au quatre coins du monde. Nous allons choisir de façon très sélective quelques marchés dont l'un sera incidemment celui des États-Unis. A mon avis, il ne fait pas de doute que le marché américain devrait être sur notre première liste.

[*Texte*]

Mr. Deans: So we are going to select a first list of potential markets.

Mr. Graham: Say four or five markets to start off with, and you can select them on the basis of known trade figures, known trade deficits that we have with them, and the potential of that market. That can all be done through straight analysis right here at home. So let us say you pick five markets to start off with and you decide you will staff those markets and hire a local ferret for starters . . .

• 1045

Mr. Deans: Or two.

Mr. Graham: Or two, or whatever.

You can hire a very competent local ferret to find warehousing, to start developing his contacts with the local government, to start identifying products that the company might want to inventory—all of that operation has to start moving. At this end, you set up your board of directors; you set your ground rules; you hire your chief executive officer—the man at the top throws a long shadow and the key to it is to get the right man—and you ask him to report to the board of directors and present to them an operating plan for the first year: what he intends to achieve in that first year.

He has to seek the board's approval, and has to submit a budget as to how much it is going to cost him for that first year of operation and how the bottom line will look at the end of that year, like any business enterprise. That means: how many people he is going to hire and why; how much he is going to pay them and, at the end of the year, what the position will be; how much money he needs to operate in the first year, realizing that the first year is going to be experimental and that his second year's budget will probably be more realistic, more pragmatic, and that he can be held more accountable after he has that first year under his belt—or she. I do not see that as a problem that is difficult for any businessman to deal with.

Mr. Deans: Now, comes a problem. You speak to me about the desirability of a sunset clause—or you raised that as a . . .

Mr. Graham: An implicit sunset policy, yes.

Mr. Deans: I am curious because, if all we are going to do is expend public funds to set up the markets and that then people will be encouraged, having taken advantage of that, to go their own way and pursue those markets, then how will we ever achieve stability for the corporation? How will we ever get it out from under the public purse?

Mr. Graham: I think that the seed money required from the public purse will be relatively small and will be recouped and paid off very quickly by a company of this nature. You would

[*Traduction*]

M. Deans: Nous allons donc choisir une première liste de marchés éventuels.

M. Graham: Disons quatre ou cinq marchés pour commencer, et vous pouvez les choisir en fonction des échanges commerciaux antérieurs, des déficits commerciaux que nous avons eu avec eux et des possibilités qu'offre ce marché. Pour ce faire, il suffit d'analyser en détail la situation ici au pays. Donc, supposons que vous décidez de choisir cinq marchés pour commencer, que vous décidez d'avoir des représentants sur ces marchés et d'engager un informateur local à l'affût des occasion d'affaire, pour commencer . . .

M. Deans: Ou deux.

M. Graham: Ou deux ou peu importe le nombre.

Vous pouvez engager sur place quelqu'un de très débrouillard et de très compétent qui serait à l'affût des occasions d'affaires, qui chercherait du entrepôts, qui commencerait à établir des contacts avec les autorités locales, à déterminer les produits que la société pourrait vouloir stocker—toutes ces opérations doivent être mises en œuvre. Ici, vous formez votre conseil de direction; vous établissez vos règles de base; vous engagez votre directeur exécutif: l'homme qu'on place au sommet de la hiérarchie a une grande influence sur l'entreprise et le secret, c'est de trouver la bonne personne. Vous lui demandez alors de se rapporter au conseil de direction et de lui présenter un projet d'exploitation pour la première année, c'est-à-dire ce qu'il a l'intention de faire au cours de cette première année.

Il doit obtenir l'approbation du conseil et présenter un budget indiquant combien lui coûtera cette première année d'exploitation et quelle sera sa situation financière à la fin de l'année, comme toute autre entreprise commerciale. En d'autres termes, combien de personnes engagera-t-il et pourquoi; combien paiera-t-il ses employés et, à la fin de l'année, quelle sera sa situation; combien lui faudra-t-il d'argent pour exercer ses activités la première année, sachant que ce sera là une année expérimentale et que le budget de la deuxième année sera probablement plus réaliste, plus pragmatique et qu'on pourra le considérer comme plus solvable après qu'il aura traversé cette première année (ou qu'«elle» l'aura fait, car il peut s'agir d'une femme). Ce problème ne me semble pas difficile à traiter pour des hommes d'affaires.

M. Deans: Mais, voici un problème. Vous me parlez de la désirabilité d'une mesure de temporarisation ou vous avez soulevé l'idée que . . .

M. Graham: Oui, une politique implicite de temporarisation.

M. Deans: Je suis curieux parce que si tout ce que nous allons faire est de dépenser des fonds publics pour établir les marchés et qu'ensuite, les gens qui auront profité de la situation sont incités à fonctionner de façon autonome et à maintenir ces marchés, comment alors réussirons-nous à rendre un jour la société commerciale stable? Comment parviendrons-nous à mettre fin à sa dépendance des derniers publics?

M. Graham: Je pense que les sommes initiales requises et obtenues du trésor public seront relativement minimes et qu'elles seront récupérées et remboursées très rapidement par une

[*Text*]

be out of debt to the public purse within three years and then you would be operating on bank credit and your own earnings and profits.

The sunset clause is because, as a quasi public company, you must never be in the position of those building the bridge on the river Kwai where they forget why they were building a bridge. That is why you have to have an implicit sunset clause, so that if a Canadian company has expanded into the Venezuelan market in an aggressive way and is doing very well, and says, "Look, you have done great for us. We have really enjoyed our relationship with the Canada Trading Company. But we think that we are sufficiently confident now in the South American market that we would like to establish a trading base of our own in Venezuela to penetrate Columbia and Peru and some of the other markets," you can say, "Fine". You have made a good profit for the five years you have done business with them, so you say, "Okay, Charlie. If that is what you want, fine". You cannot say, "well, we will not let you".

Mr. Deans: No, you cannot stop them, I agree. I am just wondering whether we should encourage them.

Mr. Graham: I would say that out of every ten that you are dealing with, probably only two or three would have the vigour to want to do that on their own; but I do not see that as a threat to the corporation or not in the corporation's interest; because once you have established a good relationship with that company and then they decide to go on their own in South America, because they have a good working relationship with you, they will say, "By the way, we understand that you have a trading arm in Singapore and Southeast Asia. Do you think that you could do for us down there what you did in South America?" Because you have a good working relationship; you trust each other; you know how to do business together. I see no conflict there whatsover.

I do feel that when picking your first markets, one of the markets you should pick is one of the socialist countries, because obviously they deal in trading companies. So one of your markets should be an eastern bloc country, possibly China; I think a trading company could function quite well in China. As a matter of fact, the China Trading Company in Hong Kong played a very vigorous role on behalf of Chinese manufacturers even before the bamboo curtain was lifted, and they are still active there. Individual Chinese manufacturers do not have to go through the China Trading Company, but it is there; it is a state trading company that is very vigilant, very agressive and is stationed in Hong Kong.

• 1050

I think if we had a Canadian trading company with warehousing in China, it would be a tremendous asset to trade missions that go out there, to Canadians who go out there,

[*Translation*]

société de cette nature. En moins de trois ans, la dette envers le trésor public sera effacée et l'exploitation pourra alors se faire grâce au crédit bancaire et aux revenus et profits.

La mesure de temporarisation se justifie parce que, comme société quasi-publique, il ne faut jamais se trouver dans la situation de ceux qui contruisaient le pont de la rivière Kwai et qui oubliaient pourquoi ils le contruisaient. C'est pourquoi il faut prévoir une mesure implicite de temporarisation de sorte que si une société canadienne s'est installée solidement sur le marché du Venezuela et que ses affaires y sont très florissantes, et qu'elle déclare: «Écoutez, vous nous avez bien aidés. Nous avons réellement apprécié les relations que nous avons établies avec la société commerciale canadienne. Mais nous pensons avoir maintenant suffisamment confiance dans le marché sud-américain, nous aimerions établir notre propre base commerciale au Venezuela pour pénétrer en Colombie et au Pérou et sur quelques autres marchés», vous pouvez répondre, «Très bien». Vous avez réalisé un bon profit durant les cinq années où vous avez fait des affaires avec eux, alors vous dites «D'accord, si c'est cela que vous voulez, très bien.» Vous ne pouvez pas leur dire, «Non, nous ne vous laisserons pas faire».

M. Deans: Non, je suis d'accord, vous ne pouvez pas les en empêcher. Je me demande simplement si nous devrions les encourager à le faire.

M. Gralham: Je dirais que sir dix entreprises avec lesquelles vous faites affaires, seulement deux ou trois auraient probablement la vigueur voulue pour réclamer leur autonomie; mais, selon moi, cela ne représente pas une menace pour la société ni une intervention qui soit contraire aux intérêts de la société; comme déjà vous avez établi une bonne relation avec cette société et qu'ensuite ses représentants décident de voler de leurs propres ailes en Amérique du Sud, à cause de leur bonne relation de travaille avec vous, ils devions «Au fait, nous croyons savoir que vous avez un instrument commercial à Singapour et dans le Sud-est asiatique. Croyez-vous pouvoir nous aider comme vous l'avez fait en Amérique du Sud?» A cause de votre bonne relation de travaille vous vous faites confiance, vous savez comment faire des affaires ensemble. Pour moi, cela ne suscite aucun conflit.

J'ai bien l'impression que pour choisir ses premiers marchés, il faudrait d'abord aller vers un marché des pays socialistes, puisque de toute évidence on fait affaires dans ces pays avec des sociétés commerciales. L'un de vos marchés devrait être un pays du bloc asiatique, peut-être la Chine; je pense qu'une société commerciale fonctionnerait très bien en Chine. D'ailleurs, la société commerciale de Chine à Hong Kong a joué un rôle très vigoureux au nom des manufacturiers chinois même avant que ne soit levé le rideau de bambou et elle est encore très active là-bas. Chacun des manufacturiers chinois n'a pas à passer par la société commerciale chinoise, mais cette société là; c'est une société commerciale d'État, très vigilante, très dynamique et elle a son siège à Hong Kong.

Je pense que si nous avions une société commerciale canadienne établie en Chine, ce serait un atout extraordinaire pour les missions commerciales envoyées là-bas, pour les Canadiens

[*Texte*]

they would know, "My God! We have a Canadian trading company here that can look after our interests." They would come to you and say "Look, we have identified some potential Chinese customers—thank God you are here! Here are some orders we have. Do you think you could warehouse this for us?"

"Great! Sure we will."

Mr. Deans: I would like to think you are right. I really would. I have thought for a long time that the prospects were good. I am becoming, perhaps, a little disturbed by the lack of enthusiasm displayed by the majority of the spokesmen for the individual companies that have appeared before us.

Mr. Graham: I wish I had been present at some of your sessions to answer some of their questions.

Mr. Deans: Yes. There are a lot of people who probably wish they were present now to answer yours, that is one of the problems of this.

Mr. Graham: One point we have not touched on, by the way, is that trading goes two ways, you do not just sell. If a trading company does exist and you have a presence in Venezuela, a presence in Singapore, and what have you, there are a great many Canadians who would be delighted by the fact that you are out there possibly to buy things for them. If they have a knowledgeable company that really is into the local economy, and they are looking for mahogany, or what have you, they will say, "Sure, we will see what we can do for you." You can cut through 10 middlemen by dealing through your own government's trading company.

Mr. Deans: It is going to take us 10 years to get this thing really operating.

Mr. Graham: I would say that you could get into business in a year. I would like to see it show two or three years of good trophies, maybe not big ones but some trophies that you could really tout to the press and in Parliament, so that you would generate a feeling of goodwill towards it. Then, I think it would build its own momentum. In 10 years' time I can see its being a major factor, and totally publicly accepted.

Let us take the present thrust of Petro-Can. The federal government is not saying, we want to own the oil business, they are saying we want a presence such that if an oil company does not pick up an option that is in Canada's interests we have a vehicle that will pick up that option. That is all it is. It keeps the oil companies honest, because they know Canada has an option. A trading company is the same thing, we have an option. If there is an obvious market where Canada can go and no one else will, then, Mr. Trading company, would you see what you can do there for us? All it is is a good national option. It has to be at arm's length from the bureaucracy, it has to be free to set its own personnel policies and hire and

[*Traduction*]

qui vont en Chine, parce qu'ils pourraient se dire «quelle chance, nous avons une société commerciale canadienne ici qui peut s'occuper de nos intérêts». Ils viendraient vous dire: «voici, nous avons trouvé des clients chinois possibles. Dieu merci, vous êtes là! Voici des commandes que nous avons reçues. Pensez-vous que vous pourriez les remplir pour nous?»

«C'est magnifique! Nous le pouvons certainement».

M. Deans: J'aimerais croire que vous avez raisond. J'aimerais vraiment cela. J'ai pensé longtemps que les perspectives étaient intéressantes. Peut-être suis-je en train de déchanter un peu à cause du manque d'enthousiasme de la majorité des porte-parole de chacune des sociétés qui se sont présentées devant nous.

M. Graham: J'aurais aimé être présent à certaines de vos séances pour répondre à quelques-unes de leurs questions.

M. Deans: Oui. Il y a sans doute une foule de personnes qui souhaiteraient être présentes actuellement pour répondre à vos questions, c'est là un des problèmes actuels.

M. Graham: Un point que nous n'avons pas touché, au fait, c'est le fait que le commerce est une activité dans les deux sens, vous ne faites pas que vendre. Si une société commerciale existe et que vous êtes présent au Venezuela, à Singapour et ailleurs, un grand nombre de Canadiens seraient heureux de savoir que vous y êtes peut-être pour acheter des choses pour eux. S'ils possèdent une société avisée, réellement intégrée dans l'économie locale, et qu'ils soient à la recherche d'acajou ou de quelques choses d'autres, ils diront «certainement nous allons voir ce que nous pouvons faire pour vous». Vous pouvez éviter une dizaine d'intermédiaires en passant par la société commerciale de votre propre gouvernement.

M. Deans: Cela va nous prendre 10 ans avant qu'un tel système fonctionne réellement.

M. Graham: Je dirais que vous pouvez vous engager en affaires en une année et j'aimerais voir une telle entreprise montrer de bonnes réalisations pendant deux ou trois ans, peut-être pas de grandes réalisations mais des réalisations d'une certaine importance que vous pourriez réellement présenter à la presse et au Parlement de manière à susciter un sentiment favorable à l'endroit d'une telle entreprise. Et alors je pense qu'un tel processus trouverait en lui-même sa propre impulsion. Dans dix ans d'ici, je prévois qu'une entreprise ainsi lancée serait devenue un facteur important et totalement acceptée par la population.

Considérons l'évolution actuelle de Petro-Can. Le gouvernement fédéral ne dit pas, «nous voulons détenir les entreprises pétrolières, il dit: nous voulons une présence telle que si une société pétrolière ne prend pas une option qui est dans l'intérêt du Canada, nous avons un instrument qui saisira cette option. C'est le seul rôle d'un tel organisme. Il assure l'honnêteté des sociétés pétrolières qui savent que le Canada a une option. Une société commerciale joue le même rôle, nous avons une option. S'il existe un marché évident où seul le Canada peut s'engager et personne d'autres, alors M. le représentant de la société commerciale, voulez-vous voir ce que vous pourriez faire pour nous sur ce marché. Ce n'est donc qu'une bonne option natio-

[*Text*]

fire, and, reporting to a board of directors, operate within reasonable constraints of public policy.

Mr. Deans: Do you see its following the direction of the CDC, where it was suggested, if nothing else—and it is happening—that they divest themselves of the public share and gradually become a private company?

Mr. Graham: As you know, there was a lot of controversy when the CDC was formed, to the effect that it should not be. I had a bit of a jaundiced view, because I was not sure at that time whether it would be suffocated by becoming a sort of bureaucratic monster. In fact, it has not. I think it has operated remarkably well; it has stuck to the line that it has to make a profit. I think its dealing with Texasgulf was excellent, very much in Canada's interests. I would hope that the CDC will always have a good chunk of equity held by the Government of Canada, because I think they have proved that you can be commercially competitive and be out there and still be an instrument of policy, if need be.

Mr. Deans: Is that a good model for us to look at, in terms of structure?

Mr. Graham: I think it is a damned good model to look at. As a matter of fact, one option that I have thought of is to persuade the CDC quietly to establish a trading arm. It already exists, it already has a board of directors. That is an option, to get started. At times a trading company is going to avail itself of existing government services—Canadian Commercial Corporation. In some cases where you have a major breakthrough in a given market, you might go to CCC and say, look, would you buy for us; we have a real breakthrough here, in agricultural stock, or whatever it is. Let Canadian Commercial Corporation do the buying for you. You are certainly going to use EDC from time to time. At other times you will be flying solo.

• 1055

Your board of directors will have to be very vigilant on this, that at no time do you become or are you perceived to have become a threat to the private sector, but on the contrary, you more and more begin to be perceived to be a catalytic good option for the private sector. And I think it can be done. It is going to require very facile management, it is going to require a lot of wisdom, good PR; but it can be done. Why back off it? Why be frightened?

Mr. Deans: The private sector hire people just the same. They have to go out and look for people.

Mr. Graham: Sure they do.

Mr. Deans: They just begin the exercise, from the point of view of these deliberations, from an anti-government, anti-

[*Translation*]

nale. Une telle société doit être indépendante du milieu bureaucratique, elle doit être libre d'établir ses propres politiques concernant le personnel ainsi que d'engager et de congédier à sa guise et de faire rapport à un conseil de direction, d'exercer son activité dans les limites des contraintes normales de la politique publique.

M. Deans: Verriez-vous une telle société suivre la direction de la CDC, là où la chose a été proposée, s'il n'y a pas autre chose, que cette société se dégage de la part des fonds publics pour devenir graduellement une société privée?

M. Graham: Comme vous le savez, il s'est élevé une controverse importante lorsque la CDC a été formée, on aurait voulu qu'elle ne le soit pas. J'avais quelques préjugés parce que je n'étais pas sûr à ce moment-là qu'elle ne suffoquerait pas en devenant une sorte de monstre bureaucratique. De fait, elle n'a pas suffoqué. Je pense qu'elle a fonctionné de façon remarquable; elle s'est fixée pour objectif de réaliser des profits. Je pense que ses transactions avec Tex-Gulf ont été excellentes, largement favorables aux intérêts du Canada. J'aimerais qu'un grand nombre des actions de la CDC soient toujours détenues par le gouvernement du Canada, parce que, selon moi, ils ont prouvé que vous pouvez être concurrentiel commercialement et être là-bas à l'étranger et demeurer un instrument de politique, au besoin.

M. Deans: Cela représente-t-il pour nous un bon modèle à considérer, en terme de structure?

M. Graham: Je pense que c'est un excellent modèle à considérer. En fait, une option à laquelle j'ai pensé, c'est de persuader discrètement la CDC d'établir une branche commerciale. Elle existe déjà, elle a déjà conseil de direction. C'est une option, pour commencer. A certains moments, une société commeciale va se prévaloir des services gouvernementaux existants, à savoir ceux de la Corporation commerciale canadienne. Dans certains cas, lorsqu'il se produit une percée importante sur un marché donné, on pourrait se présenter à la CCC et leur demander d'acheter pour nous; leur dire: nous avons une chance réelle ici, pour les produits agricoles ou quelqu'autre produit. Laissons la Corporation commerciale canadienne faire les achats pour nous. On aurait certainement recours à la société pour l'expansion des exportations de temps à autre. A d'autres moments, on fonctionnerait seul.

Le conseil de direction devra être très vigilant sur ce point, pour éviter qu'en aucun moment on ne devienne ou qu'on ne soit perçu comme étant devenu une menace pour le secteur privé, mais au contraire, il faut de plus en plus commencer à être perçu comme un catalyseur pour le secteur privé. Et je pense que cela peut se faire. Il faudra assurer à l'entreprise une gestion très facile, il faudra faire preuve d'une grande sagesse, avoir de bons agents des relations publiques; mais la chose est possible. Pourquoi reculer? Pourquoi avoir peur?

M. Deans: Le secteur privé engage également des gens. Ils doivent aller à la recherche des gens.

M. Graham: Certainement, ils le font.

M. Deans: Ils commencent simplement leur exercice à partir du point de vue des présentes délibérations, à partir d'un biais

[*Texte*]

public bias which is not justified, I do not think, by the activity of Crown corporations in general.

Mr. Graham: That is right. I think they do remarkably well.

Mr. Deans: Crown corporations do, mostly. In fact, they do not have to come to the government for money as often as the private sector does.

Mr. Graham: I agree with you.

Mr. Deans: It is funny, but true.

Mr. Graham: I think the seed funding for this to get started would be fairly modest. At the end of the first year, in your report to the board of directors, you will be accountable for how those funds were dispensed and you present your next year's budget. There is always a check-point to keep something from getting out of hand. If the chief executive officer is not cutting the mustard, fire him. You do not have the Public Service Commission hanging around your neck. Get rid of him. For God's sake, stay away from the Public Service Commission, though.

Mr. Deans: Interesting. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Deans.

Any questions from the staff? Mr. Paget.

Mr. Neil Paget (Counsellor to the Committee): Thank you, Mr. Chairman.

I wanted to ask you why trading companies seem to be employed more and more by countries around the world now, and why this forum seems to be increasingly endorsed, and what the strengths of it are, that people are turning to it.

Mr. Graham: Complexities of marketing are certainly one of them—that whole mirage of non-tariff barriers, the clout of governments in cutting deals. The States are toying with the idea. Their Eximbank bank in fact has played a lot of the roles of a trading company. Ontario has formed a trading company. Nova Scotia is thinking of it. British Columbia is thinking of it. In the absence of the feds doing anything, the provinces are quite frankly setting up their own. Frank Miller, Treasurer of Ontario, said to me, Dave, if you feds do not get on with the job and do it, we are going to do it; but we would prefer it if there were a strong, gutsy, federal trading company in existence, because it would have more clout. And I think the answer to your question is clout.

Mr. Paget: There is an issue of scale here. When you talk of five or ten years down the road, how big does your company look then? What kind of size has it reached?

Mr. Graham: I could probably give you a better answer if I were chief executive officer after the first year of operation. It

[*Traduction*]

antigouvernemental, antipublic que ne justifie pas, selon moi, l'activité des sociétés de la Couronne en général.

M. Graham: C'est juste. Je pense qu'elles fonctionnent de façon remarquable.

M. Deans: Les sociétés de la Couronne fonctionnent bien, pour la plupart. De fait, elles n'ont pas à s'adresser au gouvernement pour demander des fonds aussi souvent que le secteur privé doit le faire.

M. Graham: Je suis d'accord avec vous.

M. Deans: C'est curieux, mais c'est vrai.

M. Graham: Je pense que le financement initial pour qu'une telle entreprise se mette en branle serait assez faible. A la fin de la première année, dans votre rapport au conseil de direction, vous devrez rendre compte de la manière dont ces fonds ont été dépensés et vous présenterez votre budget pour l'année suivante. Il y a toujours un point de contrôle où il est possible d'empêcher une situation de nous échapper. Si le directeur exécutif n'est pas à la hauteur, congédiez-le. Il n'y a pas la Commission de la Fonction publique pour vous empêcher d'agir. Débarrassez-vous de ce directeur. Pour l'amour, tenez-vous loin de la Commission de la Fonction publique.

M. Deans: Très intéressant, merci.

Le président: Merci, monsieur Deans.

Les membres du personnel ont-ils des questions à poser? Monsieur Paget.

M. Neil Paget (conseiller auprès du comité): Merci monsieur le président.

Je voulais vous demander, monsieur Graham, pourquoi on semble de plus en plus recourir à la forme des sociétés commerciales dans tous les pays à l'heure actuelle et pourquoi cette assemblée semble y être de plus en plus favorable, et quelles sont les ressources de ce type de société pour qu'on s'y intéresse ainsi.

M. Graham: La complexité du marketing en est certainement une explication, tout le mirage des barrières non tarifaires, le pouvoir des gouvernements dans les négociations. Les États-Unis en caressent l'idée. Leur *Eximbank* a de fait joué beaucoup des rôles que joue une société commerciale. L'Ontario a formé une société commerciale. La Nouvelle-Écosse ainsi que la Colombie-Britannique songent à le faire. Si le gouvernement fédéral ne fait rien, les provinces vont très ouvertement mettre sur pied leur propre société commerciale. Frank Miller, trésorier de la province d'Ontario, m'a dit: Dave, si vous, du gouvernement fédéral, vous n'intervenez pas pour créer une société commerciale, c'est nous qui allons le faire; mais nous préférerions une société commerciale fédérale, qui serait plus forte, plus puissante, parce qu'elle aurait plus de pouvoir. Et je pense que la réponse à votre question, c'est le pouvoir.

M. Paget: Il y a ici une question d'importance. Lorsque vous mentionnez une perspective de 5 ou de 10 années, quelle sera alors la taille de votre société? Quelle importance aura-t-elle acquise?

M. Graham: Je pourrais probablement vous donner une meilleure réponse si j'étais directeur exécutif après la première

[*Text*]

would be pure fantasy to guess right now. It could be very big, or it could be modest. It is difficult to predict at this stage.

• 1100

I would say, to pull a feather out of the hat, I would not mind setting a target of $150 million a year for five years from now. Just pick that as a target; you have got to pick some targets.

Mr. Paget: For internal sales?

Mr. Graham: Sales, that is right.

Mr. Paget: Ten years down the road you are looking at up to a billion dollars?

Mr. Graham: It could be a billion dollars, $2 or $3 billion.

Mr. Paget: How important is scale and size to the trading company? Are there things you can do when you are bigger that you cannot do when you are small?

Mr. Graham: You have much more clout. Well, let us look at the history of trading companies. You read history and you see that the East India Company set up a trading post in Goa and if it was not Goa, let us say in Bombay, 1601, at the beginning, a modest structure. They brought in goods from England, not as agents for British manufacturers; they brought in goods from England that they felt they could sell profitably in the Indian market. They identified products that were currently arriving from England through about 15 brokers by camel caravan through the Middle East and Genoa and started buying those, including tea and silk and various other commodities and spices just to begin with. But if you look at their trading books for the first year, fairly modest, but in time it became the East India company doing billions and billions of dollars worth of business and finally the British Indian empire, after the mutiny.

So I would say the potential is extremely large, if the company is well managed and is efficient.

Mr. Paget: Is the manufacturing base there? Are the products there? One of the questions people have raised before the committee is whether in fact there are the products to be exported.

Mr. Graham: That narrow waistline? It is fairly modest right now, but I bet you the trading company could put a fairly good figure on the Canadian economy in ten years time and expand that waistline a bit.

Mr. Paget: Just one final question. You have really talked about a publicly initiated trading company, and I really raise the question with you: is a broader approach to the trading company issue required in which not just a publicly initiated company is brought about, but that other measures are considered that stimulate the development of the trading function in the private sector?

[*Translation*]

année d'exploitation. Il serait assez illusoire de faire des prévisions maintenant. Cette société pourrait être très importante ou modeste. Cela est difficile à prévoir aujourd'hui.

Je dirais pour avancer des données, que je ne verrais pas d'inconvénient à fixer un objectif de $150 millions par année pour les cinq prochaines années. Considérons ce montant comme un simple objectif; il faut fixer certains objectifs.

M. Paget: Pour les ventes internes?

M. Graham: Les ventes, c'est exact.

M. Paget: Si l'on prend une perspective de dix ans, vous envisagez d'atteindre un milliard de dollars?

M. Graham: Ce pourrait être un milliard de dollars, ou 2 ou 3 milliards.

M. Paget: Quelle est l'importance de l'échelle et de la taille pour la société commerciale? Y a-t-il des choses que vous pouvez réaliser lorsque vous êtres plus gros et que vous ne pouvez faire si vous êtes petit?

M. Graham: Vous avez beaucoup plus de pouvoir. Considérons l'histoire des sociétés commerciales. Si vous lisez l'histoire, vous constatez que la East India Company a ouvert un comptoir à Goa et si ce n'est à Goa, disons à Bombay en 1601, avec, à l'origine, une structure modeste. Ils y ont apporté des marchandises d'Angleterre, non à titre d'agents des manufactures britanniques; ils y ont apporté d'Angleterre des marchandises qu'ils croyaient pouvoir vendre avec profit sur le marché indien. Ils ont identifié des produits qui arrivaient régulièrement d'Angleterre, par l'entremise de 15 courtiers environ, par caravanes de chameaux par le Moyen-Orient et Gênes, et ils ont commencé à acheter ces produits, notamment le thé et la soie ainsi que divers autres produits et des épices pour commencer. Si vous regardez les livres comptables concernant la première année de leur commerce, leurs affaires se révèlent assez modestes, mais avec le temps cette petite entreprise est devenue la Société des Indes orientales qui a fait des milliards et des milliards de dollars en affaires et, finalement, après la révolte, l'empire des Indes britanniques.

Je dirais donc que le potentiel est extrêmement vaste si la société est bien dirigée et qu'elle est efficace.

M. Paget: La base manufacturière existe-t-elle? Les produits existent-ils? L'une des questions qu'on a soulevées devant le comité, c'est de savoir si, de fait, il y a des produits à exporter.

M. Graham: C'est une marge étroite. C'est assez modeste actuellement, mais je vous gage que la société commerciale pourrait devenir un apport intéressant pour l'économie canadienne d'ici dix ans et élargir un peu cette marge.

M. Paget: Juste une dernière question. Vous avez vraiment parlé d'une société commerciale mise en œuvre par l'État et je pose maintenant la question. Ne faudrait-il pas considérer la question des sociétés commerciales d'une façon plus large, c'est-à-dire qu'il ne s'agirait pas seulement de sociétés mises en œuvre par l'État, mais aussi d'autres mesures qui seraient envisagées pour stimuler le développement de fonctions commerciales dans le secteur privé?

[*Texte*]

Mr. Graham: I think that is the way it must be done. I think if for no other reason to overcome the public's fear that you are going to be a threat to them. I think you have to actively support the stimulation and assistance to existing commercial agents. As a matter of fact, I would buy from commercial agents on occasion. I think they should be on your mailing list saying, Look we have got some pumps here in Venezuela, we can sell 50,000 pumps to you, or do you happen to represent a client that we might buy from?

I think you have got not to only appear to be, you have got to be a friend of the better existing trading companies, I think. There is a lumber trading company in British Columbia, they are very well organized, very sophisticated. If I were running a trading company and I found that I could really get some damn good orders for Canadian lumber as part of my transaction they would be one of the first people I would go to. Now if they say well, Look Dave, we are chock-a-block full; we cannot supply you, then I would say, well okay I am going to go to the primary producers and I will see what I can get from MacMillan Bloedel Limited or Great Lakes. But I certainly would approach an established trading company if they had product. The Japanese do; they trade with each other.

Mr. Paget: Thank you.

The Chairman: Mr. Deans.

Mr. Deans: You mentioned a contract is not for a lifetime, is it?

The Chairman: I had a few questions. I see it is a little after eleven and you do have to catch a plane so maybe we will close off here, but before you leave I do want to thank you for your testimony, sharing your expertise with us, and it was refreshing to hear, it was not an either/or situation. You made it very clear. Let us do that with everything that we have but let us add something to that.

Mr. Graham: That is my message basically.

The Chairman: I think the committee shares those views with you, so hopefully when you see our final report, and recommendations some of your thought waves and fields of view will be reflected in those recommendations.

Mr. Graham: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: On behalf of the committee, thank you very much.

• 1105

Mr. Graham: I have been honoured to be with you. Thank you so much. Good luck; you are on the right track.

The Chairman: Thank you and keep in touch.

[*Traduction*]

M. Graham: Je pense que c'est la manière dont il faudrait le faire, ne serait-ce que pour surmonter la crainte de la population de voir une telle entreprise devenir une menace pour elle. Je pense que vous devez activement soutenir les moyens de stimulation et d'aide offerts aux agents commerciaux actuels. En fait, j'achèterais à l'occasion des produits des agents commerciaux. Je pense que ceux-ci doivent être sur votre liste de distribution. Ils pourraient vous dire: Tenez, nous avons des pompes ici au Vénézuela, nous pouvons vous en vendre 50 000, ou encore ne représenteriez-vous pas un client dont nous pourrions acheter des produits?

Selon moi, vous devez non pas seulement sembler être un ami des meilleures sociétés commerciales qui existent, mais vous devez l'être réellement. Il y a une société commerciale de bois de construction en Colombie-Britannique, elle est très bien organisée, elle utilise des techniques très sophistiquées. Si je dirigeais une société commerciale et que je constatais pouvoir vraiment obtenir certaines très bonnes commandes de bois de construction canadien au cours de ma transaction, cette société commerciale de bois de construction serait la première à qui je m'adresserais. Maintenant, s'ils me disent: Je regrette, Dave, nous sommes surchargés, nous ne pouvons pas vous approvisionner, je dirais alors, très bien, nous allons nous adresser aux grands producteurs et je vais voir ce que je peux obtenir de MacMillan Bloedel Limited ou de la Great Lakes. Mais je m'adresserais certainement à une société commerciale établie si elle avait les produits dont j'ai besoin. Les Japonais font de même; ils négocient les uns avec les autres.

M. Paget: Je vous remercie.

Le président: M. Deans.

M. Deans: Vous avez dit qu'un contrat n'a pas une durée illimitée, n'est-ce pas?

Le président: J'avais quelques questions. Je constate qu'il passe onze heures et vous avez un avion à prendre, alors nous pouvons peut-être terminer ici, mais avant que vous ne nous quittiez, je veux vous remercier de votre témoignage, d'avoir partagé votre expérience avec nous; vos propos étaient agréables à entendre, ce n'étaient pas des «peut-être que oui, peut-être que non». Vous avez été très clair. Faisons la même chose avec toutes les questions que nous devons discuter, mais ajoutons quelque chose à cela.

M. Graham: C'est là mon message essentiel.

Le président: Je pense que le comité partage votre avis à ce sujet, alors espérons que lorsque vous verrez notre rapport final et nos recommandations, vous y trouverez le reflet de certaines de vos réflexions et de vos opinions.

M. Graham: Merci, monsieur le président.

Le président: Au nom du comité, je vous remercie beaucoup.

M. Graham: J'ai été honoré de pouvoir être des vôtres. Merci beaucoup. Bonne chance; vous êtes sur la bonne voie.

Le président: Merci et restez en contact avec nous.

[*Text*]

Mr. Graham: I think you can do a very good thing for this country.

The Chairman: Ladies and gentlemen, the meeting is adjourned until further notice.

[*Translation*]

M. Graham: Je pense que vous pouvez faire beaucoup pour ce pays.

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ajournée jusqu'à nouvel avis.

APPENDIX "NTSC-11"

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

RECORD OF INFORMAL MEETING WITH
Mr. Roger Hatch

Tuesday, October 28, 1980

Mr. Hatch was recently appointed Chairman of the Export Trade Development Board and most questions were directed at defining the main functions of the Board.

The Export Trade Development Board has not yet been formed nor have members been appointed. The Board will endeavour to coordinate export efforts in Canada, a goal which will be achieved in part through adequate representation from its members. It will be formed of deputy ministers and representatives from business, labour and universities from coast to coast. There probably will be input from the provinces. This should contribute to the elimination of the ad hoc approach to most export decisions at present.

It will likely be difficult to reconcile the nature of the Board, i.e., a government appointed body. Mr. Hatch is not sure how the matter will be resolved, the expectation is that the Board will play an active role in export policy execution. The Minister of Industry, Trade and Commerce will obviously have a say in the determination of the Board's role and no Board can assume the responsibilities of a Minister. However, Mr. Hatch does not wish to be in charge of a merely advisory body.

In response to a question about capital projects, Mr. Hatch said he is in favour of risk sharing by government for exceptional or unforeseen risks, but not for mismanagement. Mr. Hatch has not yet determined how and if a risk-sharing organization would work. He believes the problem should be examined with peopole involved in capital projects.

Mr. Hatch supports free enterprise. He assumes that Canadian exporters do not want subsidies as such, but simply want to compete on an equal footing with foreign exporters. Canadian exporters wish to do without government support, but under present conditions some support may be needed, for example in the field of financing. Mr. Hatch tends to favour tax incentives over direct subsidies because they reward performance instead of promoting inefficiency. It is particularly important to give incentives to manufacturers to expand their capacity for export purposes.

Mr. Hatch does not see a major role for a National Trading Corporation. Canadian natural resources are adequately marketed already, and, in his opinion, the volume of competitive manufactured goods not exported at present is not significant.

A NTC with the government in a minority share position seems feasible to Mr. Hatch, but he feels that Canada should not try to build a big trade machine on the Japanese model because our system does not have the government-bank-industry linkages. Nevertheless there would be some linkage since the President of any NTC would be a member of the Export Trade Development Board.

For Mr. Hatch, a strong commitment to export is imperative in Canada. Canadian business will be stimulated to export if there is a prospect for increased profit. He deplores the fact that government seems to generally ignore exporting as a key element to Canada's economic success.

In summation, Mr. Hatch stated his belief that improving Canada's export position will be a gradual process. "If you did everything you could, you couldn't solve the balance of payments problem for many years."

APPENDIX "NTSC-12"

SPECIAL COMMITTEE ON A

NATIONAL TRADING CORPORATION

Record of Informal Meeting With
The Canadian Chamber of Commerce
Thursday, November 6, 1980

CHAMBER DELEGATION:

Mr. D.A. Anderson
Mr. H.M. Reid
Mr. D.D. Sherman
Mr. D.J. Gibson
Mr. A.P. Calvert

Mr. Sherman commenced by presenting The Canadian Chamber of Commerce brief to the Committee (copy attached). Subsequent discussion focused on issues raised by the brief.

In response to a question concerning export effectiveness, Mr. Sherman indicated that a good sales force with a close relationship to the supplier is crucial. The need for such a close relationship is greater for technical than non-technical products. The Japanese trading houses are able to move quickly in international trade despite some distance from their suppliers because the entire operation is integrated.

Further to Mr. Sherman's comments, Mr. Anderson indicated that his company (National Semiconductors Ltd.), a highly technical electronics company, has found that good sales representatives are the key to export success. His primary concern about the national trading organization is that it would have to deal with so many products it couldn't have sufficient time to deal with those of his company.

The Chamber of Commerce is concerned that a large trading company will not be able to give the export needs of small and medium businesses the attention they need. "Small and medium business needs 'hands on' involvement".

Mr. H.M. Reid of Motorola Canada Limited explained that his firm already has an international distribution organization. In his

opinion what Canada needs is some dollar performance goals for exports instead of "vague talk". He indicated that there are three ways to approach the goal of improved exports:

a) Promote increased exports by existing exporting companies on a direct basis;

b) Promote commencement of direct exporting by companies who have not done so;

c) Promote further expansion and/or more productive results from private trading companies who handle the export activities on behalf of other firms.

More specifically, he suggested:

- Further expansion and support of private trading houses
- A direct effort to find and stimulate potential exporters
- The use of a trading company to assist small and medium sized companies to export
- Government attention to improve the trade environment and, where necessary, to change the rules under which exporters operate
- Specialized training or courses in trade
- Risk money

Mr. Reid believes that private enterprise is capable of increasing exports with the right assistance from government.

In response to a question concerning the conclusion of The Chamber of Commerce brief, Mr. Sherman explained that the Chamber's intention was to state that there is no question of the need to increase exports and export-related assistance; however, individual businesses see the need in different ways and the response of each will depend on how each expects the National Trading Corporation to serve them.

There was a general feeling expressed by those present that successful exporters need to be committed, but that it is difficult to identify what kind of assistance or stimulus will generate commitment. While tax incentives and R & D grants were suggested, the lack of international competitiveness in some sectors of Canadian industry may be impossible to overcome.

In closing, in an effort to assist the Committee in its task The Chamber of Commerce undertook to poll its membership to try to identify what portion of its membership is capable of supplying goods for export if a market for those goods were created or located, and what stimulus would be required to make those companies commit themselves to export.

The Chamber of Commerce also indicated that it is interested in working with its membership on an appropriate response to the Committee's final report.

Submission
to
the Special Committee on a National
Trading Corporation
by
the Canadian Chamber of Commerce

November 6th, 1980

INTRODUCTION

The Canadian Chamber of Commerce welcomes the opportunity to respond to the Special Committee on a National Trading Corporation. The Chamber has noted that the Special Committee was appointed on June 12, 1980 and that it was asked to report finally and no later than December 18, 1980 on the ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance and to describe the form and functions of such a corporation.

At the outset, the Chamber would commend the Federal Government and, in particular, the Minister of State for Trade for their interest and desire to explore ways and means of developing measures in order to improve business opportunities for Canada in foreign markets. An excellent example in this regard relates to the personal efforts by the Minister who was instrumental in acquiring new sales this year for Canadian businesses. Such initiatives on the part of the Minister are commendable and the Chamber would encourage more of the same. It would seem that Ministerial presence in foreign markets can be significant in effecting sales.

For those members of the Special Committee who are not familiar with the Chamber, we would point out that the Canadian Chamber of Commerce is the national voluntary federation of Chambers of Commerce and Boards of Trade in Canada. The Chamber's membership consists of some 600 organization members - Community Chambers and Boards in all ten provinces and the Territories (with an underlying membership of 130,000 business and community leaders). In addition, the Chamber's membership includes more than 2,900 Corporate members - corporations, firms and their subsidiaries associated with the business and professional life of Canada. Also, more than 50 Association Members - National Trade, Business and Professional Associations round out the membership base of the Canadian Chamber of Commerce.

CHAMBER EXPORT/IMPORT EXPERIENCE

The export/import business is very familiar territory to the Canadian Chamber and its member Chambers of Commerce and Boards of Trade. Each year, literally thousands of trade inquiries and shipping documents for export purposes are processed and validated by the Chamber organization. Examples of the kind of assistance provided by the Chamber include briefings on the regulations affecting foreign trade, issuing certificates of origin and circulating offers and requests for commercial representation from foreign firms.

Another trade-related service provided by the Chamber, and only by the Canadian Chamber, is the issuance of a document called a Carnet. A Carnet is a special customs document that simplifies customs procedures for business and professional people wishing to take commercial samples and related materials into most major countries for a temporary period. In 1979, the Chamber processed 456 Carnets and for the first nine months of 1980, 534 were issued... a significant increase over the previous year. Mention of this service is made in order to emphasize the Chamber's "hands on" experience with Canadians actively pursuing business opportunities in other countries. In this regard, the Chamber is actively considering several additional areas of activity designed to promote export trade and to support the efforts of Canadian business in its international activities. These proposed programs, e.g. the creation of export development programs to be tailor-made for specific products and/or specific countries, institutions of trade-related newsletters, establishment of more bilateral Chamber organizations, and attempts to organize or mobilize the Canadian-oriented business communities presently situated in foreign markets - would lend themselves favourably to a co-operative effort between the Chamber and the Federal Government moves which the Chamber plans to pursue.

PROPOSED NATIONAL TRADING CORPORATION

In an effort to examine the purpose of a National Trading Corporation for Canada, the Chamber has noted the Special Committee's specific terms of reference which were, to consider:

1. Means of assisting small- and medium-sized Canadian businesses to expand their export markets;

2. What (if any) direct government participation and involvement is required, what kind, to what extent, and for what period of time?;

3. The corporate structure and working relationship of any such trading corporation;

4. The method of financing such a corporation;

5. The role of the Board's managerial and staff requirements of such a corporation; and to examine

6. the overall costs and benefits of creating a national trading corporation.

The Chamber assumes that point number (1) recognizes that large corporations have within their Canadian operations or through multinational affiliations, the capability to undertake export marketing. The assumption therefore is that the intent of the government is to assist specifically small- and medium-sized Canadian businesses to begin or increase sale of their products to export markets.

DETERMINE NEED FOR NATIONAL TRADING CORPORATION

The Chamber would suggest to the Special Committee that it may wish to measure the interest in the concept of a National Trading Corporation in a more direct way by means of the following two-step process:

1. Determine the organization structure, operating concepts, operating costs and benefits to users (buyers and sellers) and geographical and product scope.

2. Poll the small business community on its interest and intent to use such a trading corporation. In the absence of step 1, the polling process will not be useful since each firm will have its own concept of a National Trading Corporation.

Until the foregoing two steps have been undertaken, the Chamber would reserve judgement on whether a state-operated or controlled trading corporation would be the best way to develop export sales from small- and medium-sized businesses.

The Chamber submits for consideration by the Special Committee some specific issues that would influence the effectiveness of a state-owned or government-staffed National Trading Corporation.

1. It could be subject to negotiating pressures for reciprocal trade or special trading terms by foreign governments.

2. It would be under political pressure in Canada to accept all clients covering a broad range of products, services and geographical areas which would have a depressing effect on operating profits and efficiencies.

3. It would need to acquire or develop the capability for market research, sales solicitation, commercial and technical service before it would have the trust and confidence of both buyers and sellers, so necessary for a successful trading house. Such competent people would no doubt be recruited from the business sector. This organizational development program would be a lengthy and costly process. The need for trained and/or experienced personnel for a National Trading Corporation prompts the question as to the availability of exporting or foreign trade programs in Community Colleges and Universities throughout the country.

Also, the Special Committee should be aware of some general principles for effective export marketing.

1. A foreign buyer, before changing suppliers, particularly for a technical product, wants assurance of continuing supply. Thus, a Canadian supplier should make a commitment of a significant portion of plant capacity and an increase in working capital to support export sales. In other words, exporting should not be looked on as a means of filling up excess plant capacity from time to time on an opportunity basis. And it should certainly not be perceived as such by the prospective buyer.

2. Sales negotiations are most effective when the communications chain is shortest between expert decision makers in the selling and buying organizations. Most of the current success stories have involved the president/ owner or chief sales officer negotiating directly and personally with the foreign buyer.

3. Foreign buyers need assurance that all commercial services from a Canadian supplier will match those of their current domestic or other foreign supplier. The purchasing process must be made easy for the buyer. This means looking after details of invoicing, customs documentation, foreign exchange, insurance, duties and other tariff negotiations and guarantees that the importing countries' trade and import regulations are complied with.

4. Before committing to a long-term or large-volume supply contract, a foreign buyer will want to evaluate samples or engage in intensive technical discussions with knowledgeable representatives from the Canadian supplier. Also, when foreign buyers are in the market for sensitive products, e.g. airplane parts, uranium, etc., such transactions must be perceived as having government approval, and subject to government policies of the day, assurances of continuing supplies called for in purchase agreements must be present.

NEED FOR SUPPORT SERVICES

All of the above points suggest that the majority of Canada's small- and medium-sized businesses need to be directly involved in and committed to the

development of export sales, but they will need readily available and well co-ordinated resources for export support services. They will also need programs to reduce risks and offset the up-front costs and additional operating expenses that are required to launch an effective export sales program. The Hatch Commission suggested several tax incentives, export financing and insurance concepts that would form that base for a new comprehensive export support program. The Chamber concurs with these suggestions.

The Chamber suggests that the Government would best achieve its objective of increasing export sales for Canadian businesses by providing these support services both directly to individual businesses and to specialist commercial trading houses.

CONCLUSION

Before agreeing with the concept of a National Trading Corporation, the Canadian Chamber would re-emphasize that the interest in and need for such an organization by small- and medium-sized businesses in Canada should be determined. Until a case is made on the need for a trading organization, and that its operating concepts, operating costs and benefits are well defined, the Federal Government should continue providing its support services for export business through its Foreign Trade Service and other existing agencies like the Export Development Corporation (EDC), Program for Export Market Development (PEMD), Canadian International Development Agency (CIDA), among others, and that the Minister responsible for trade be encouraged and given every opportunity to get on with the job.

APPENDICE «NTSC-11»

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

COMPTE RENDU D'UNE RÉUNION NON OFFICIELLE AVEC

M. Roger Hatch

le jeudi 28 octobre 1980

M. Hatch vient tout juste d'être nommé président de la Commission d'expansion des exportations et la plupart des questions qui lui sont posées visent à faire les principales fonctions de cette Commission.

Elle n'a pas encore été formée et aucun membre n'a encore été nommé. Elle cherchera, avec l'aide de ses membres, à coordonner les efforts canadiens en matière d'exportations. Elle sera composée de sous-ministres, ainsi que de représentants du secteur des affaires, de l'industrie et des milieux universitaires dans tout le Canada. En outre, elle fera probablement appel à la participation des provinces. Les décisions en matière d'exportations devraient ainsi pouvoir être prises de façon un peu plus rationnelle.

Il sera vraisemblablement difficile de préciser exactement la nature de la Commission, étant donné que c'est un organisme établi par le gouvernement qui veut jouer un rôle actif dans les décisions du gouvernement. M. Hatch ne sait pas au juste comment la question sera résolue, mais il s'attend à ce que la Commission joue un rôle actif dans l'application de la politique sur les exportations. Le ministre de l'Industrie et du commerce aura probablement son mot à dire relativement à l'établissement du rôle de celle-ci, car nulle commission ne peut assumer les responsabilités d'un ministre. Toutefois, M. Hatch ne tient pas a administrer un organisme à caractère purement consultatif.

En réponse à une question relative aux projets d'investissement, M. Hatch se déclare en faveur de ce que le gouvernement partage les risques exceptionnels ou imprévus, exception faite d'une mauvaise gestion. Il ne sait pas au juste comment un organisme à frais partagés pourrait fonctionner ni si un tel arrangement donnerait des résultats valables. Il croit que le problème devrait être examiné de concert avec les promoteurs de projets d'investissement.

M. Hatch est en faveur de l'entreprise libre. Il croit que les exportateurs canadiens ne désirent pas obtenir des subventions comme telles, mais simplement être en mesure de soutenir la concurrence des exportateurs étrangers. Les exportateurs canadiens aimeraient se passer de l'aide du gouvernement, mais ne peuvent le faire dans la conjoncture acutelle, plus spécialement lorsqu'il s'agit de financement. M. Hatch est en faveur des stimulants fiscaux plutôt que des subventions directes, parce qu'ils récompensent le rendement au lieu de favoriser l'imcompétence. Il est de la plus haute importance d'accorder des subventions aux manufacturiers de façon qu'ils puissent exporter davantage.

M. Hatch ne voit pas quel rôle majeur une Société nationale du commerce pourrait jouer. Les ressources naturelles canadiennes font déjà l'objet d'un commerce adéquat et, à son avis, très peu de biens manufacturés concurrentiels ne sont pas exportés à l'heure actuelle.

M. Hatch croit en une Société nationale du commerce ayant le gouvernement comme actionnaire minoritaire, mais il ne pense pas que le Canada devrait tenter, à l'instar du Japon, d'établir un imposant organisme de commerce, parce que son système ne comporte pas de liens étroits entre le gouvernement, les banques et l'industrie. Néanmoins, certains liens seraient créés puisque le président de toute société nationale du commerce serait membre de la Commission d'expansion des exportations.

Selon M. Hatch, il importe, au Canada, qu'on s'engage à exporter davantage. Les entreprises canadiennes seront intéressées à exporter si elles peuvent réaliser des profits. Il déplore le fait que le gouvernement ne considère pas les exportations comme l'une des clés du succès économique du Canada.

En résumé, M. Hatch dit croire que le Canada ne pourra améliorer que graduellement son bilan des exportations. "Même en faisant tout en votre pouvoir, il vous faudrait des années pour régler le problème de la balance des paiements."

APPENDICE «NTSC-12»

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE
SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Compte rendu d'une réunion non
officielle avec la Chambre de commerce du Canada
le jeudi 6 novembre 1980

DÉLÉGUÉS DE LA CHAMBRE DE COMMERCE: M. D.A. Anderson
M. H.M. Reid
M. D.D. Sherman
M. D.J. Gibson
M. A.P. Calvert

M. Sherman a commencé par présenter le mémoire de la Chambre de commerce au Comité (copie ci-jointe). La discussion qui s'ensuit porte sur les questions qui y sont soulevées.

En réponse à une question concernant le succès des exportations, M. Sherman indique que de bonnes méthodes de vente ainsi que des relations étroites avec les fournisseurs sont essentielles. Des contacts suivis s'imposent encore plus dans le cas des produits techniques que dans celui des produits non techniques. Les sociétés commerciales japonaises font des progrès remarquables sur le plan du commerce international en dépit de la distance qui les sépare de leurs fournisseurs parce que toutes leurs opérations sont intégrées.

Pour faire suite aux observations de M. Sherman, M. Anderson indique que sa société, la National Semiconductors Ltd., qui se spécialise dans les appareils électroniques hautement techniques, en est venue à la conclusion que de bons représentants de vente sont la clé du succès des exportations. Il s'inquiète surtout du fait qu'une société nationale du commerce aurait à s'occuper d'un si grand nombre de produits qu'elle n'aurait pas le temps de s'occuper de ceux de sa société.

La Chambre de commerce craint qu'une grande société de commerce ne saura satisfaire tous les besoins des petites et moyennes entreprises en matière d'exportation. "Les petites et moyennes entreprises ont besoin qu'on s'occupe d'elles."

M. H.M. Reid de la Motorola Canada Limited explique que son entreprise exploite déjà un réseau international de distribution. À son avis,

il faut que le Canada se fixe des objectifs monétaires précis en matière d'exportations plutôt que se perdre en "palabres inutiles". Il y aurait, selon lui, trois façons d'accroître les exportations. Il s'agirait:

a) d'inciter les sociétés d'exportation existantes à exporter directement;

b) d'inciter les sociétés qui ne l'on jamais fait à exporter directement;

c) de favoriser l'expansion ou le rendement des socités privées de commerce qui s'occupent d'exportations au nom d'autres sociétés.

Il propose plus précisément:

- qu'on favorise l'expansion des sociétés privées de commerce et qu'on leur accorde une aide;

- qu'on déploie des efforts directs pour trouver des exportateurs éventuels;

- qu'on ait recours à une société de commerce pour aider les petites et moyennes entreprises à exporter;

- que le gouvernement cherche à améliorer les relations commerciales et que, au besoin, il modifie les règles qui régissent les activités des exportateurs;

- qu'une formation ou des cours spécialisés soient offerts dans le domaine du commerce;

- que plus de capitaux de spéculation soient disponibles

M. Reid croit que l'entreprise privée serait en mesure d'exporter davantage si le gouvernement lui offrait une aide adéquate.

En réponse à une question touchant la conclusion du mémoire de la Chambre de commerce, M. Sherman explique que la Chambre tenait à insister sur la nécessité d'augmenter les exportations et d'assurer une aide accrue dans ce domaine; cependant, chaque entreprise voit cette question d'une façon différente et la réponse de chacune dépendra de ce qu'elle attend de la société nationale du commerce.

Tous conviennent que pour réussir, les exportateurs doivent s'engager, mais qu'il est difficile de définir le genre d'aide ou de stimulant qui favoriserait l'engagement. On parle de stimulants fiscaux et de subventions à la recherce et au développement tout en mentionnant que le manque de concurrence internationale dans certains secteurs de l'industrie canadienne pourrait être impossible à combler.

En guise de conclusion et dans un effort visant à faciliter la tâche du Comité, la Chambre de commerce s'engage à consulter ses entreprises membres de façon à déterminer lesquelles pourraient fournir des biens à des fins d'exportation s'il y avait création ou localisation d'un marché, et à connaître les stimulants qui les amèneraient à s'engager à exporter.

La Chambre de commerce indique également qu'elle s'efforcera, en collaboration avec ses membres, de donner suite au rapport final du Comité, de la façon qu'elle jugera appropriée.

Mémoire au

Comité Spécial sur la

Société Nationale du Commerce

par

La Chambre de Commerce du Canada

Novembre 1980

INTRODUCTION

La Chambre de Commerce du Canada est heureuse de pouvoir répondre au Comité spécial sur une société nationale du commerce. Elle note que créé le 12 juin dernier, ce comité est chargé de présenter, au plus tard le 19 décembre 1980, un rapport final sur les moyens par lesquels une société nationale du commerce pourrait améliorer la performance du Canada en matière d'exportation et de décrire les fonctions et la structure à cette société.

Au départ, la Chambre voudrait louer le gouvernement, et en particulier le ministre d'Etat pour le Commerce pour l'intérêt manifesté ainsi que le désir d'amélioration des mesures visant à accroître les possibilités du Canada sur les marchés extérieurs. Un bon exemple se rapporte aux efforts personnels du ministre pour obtenir cette année de nouveaux débouchés pour les affaires canadiennes. Ce genre d'initiatives ministérielles est fort louable et la Chambre aimerait en voir d'autres, car il semble qu'une présence ministérielle sur les marchés extérieurs peut avoir une influence positive sur les ventes.

Pour les membres du Comité spécial qui ne connaîtraient pas la Chambre, nous aimerions signaler que la Chambre de Commerce du Canada est la fédération volontaire des chambres et boards du pays. Elle se compose de quelque 600 chambres et boards affiliés situés dans les dix provinces et territoires (ce qui englobe quelque 130,000 entreprises et leaders locaux). De plus, plus de 2,900 membres corporatifs (entreprises avec leurs filiales qui participent à la vie professionnelle et commerciale du Canada). Elle comporte également plus de 50 associations commerciales, et professionnelles qui viennent compléter sa base d'affiliation.

EXPERIENCE DE LA CHAMBRE DANS LE DOMAINE DE L'IMPORT/EXPORT

Pour la Chambre du Canada et pour ses membres, l'import/export est un domaine bien connu. Chaque année, l'organisme qu'est la Chambre en tant que fédéra-

tion, reçoit et étudie des dizaines de milliers de demandes de renseignements et de documents touchant l'exportation. Parmi l'aide qu'elle offre, il y a les séances d'information sur la réglementation affectant le commerce avec l'étranger, l'émission de certificats d'origine et la distribution d'offres et de demandes de sociétés étrangères.

Un autre service commercial offert par la Chambre, et qu'elle est seule à offrir, est l'émission des documents appelés Carnets ATA. Ces Carnets sont des documents douaniers particuliers simplifiant les formalités douanières pour les hommes d'affaires désireux d'emporter pour une période limitée, des échantillons et matériels connexes dans la plupart des pays importants. En 1979, elle en a émis 456 et pour les premiers neuf mois de 1980, elle en a émis 534, ce qui représente une augmentation sérieuse sur l'an dernier. Nous mentionnons ce service pour signaler l'expérience concrète que la Chambre possède auprès des Canadiens faisant des affaires à l'étranger. Elle envisage d'ailleurs d'entreprendre de nouvelles activités dans d'autres secteurs en vue de promouvoir les exportations et d'épauler les efforts des affaires canadiennes dans leurs activités internationales. Parmi celles-ci, citons la création de programmes de développements des exportations conçus pour des produits ou des pays donnés, la création de bulletins d'information sur les affaires, la création de nouveaux organismes bilatéraux à l'intérieur de ses structures et des efforts d'organisation et de mobilisation des communautés d'affaires orientées vers le Canada et présentement installées à l'étranger. Tout cela tend à créer un climat de collaboration entre la Chambre et le gouvernement fédéral dans les secteurs où la Chambre envisage de s'impliquer.

PROJET D'UNE SOCIETE NATIONALE DU COMMERCE

Pour étudier l'objectif de la Société nationale du commerce, la Chambre a examiné les termes de références du Comité spécial:

1. Comment aider les PME à accroître leurs exportations?

2. Quelles pourraient être (s'il y a lieu) la participation et l'implication gouvernementales requises? Sous quelle forme? Avec quelle ampleur? Et, pour combien de temps?

3. Quelles doivent être la structure et l'opération d'un tel organisme?

4. Comment doit-elle être financée?

5. Quel doit être le rôle de son Conseil d'administration et quelles sont ses exigences en personnel?

6. Etude de la rentabilité d'un tel programme.

La Chambre prend pour acquis que le premier point (1) admet que les grosses sociétés ont dans leurs opérations canadiennes ou par le biais de leurs affiliations multinationales les moyens d'exporter. Cette admission signifie donc que le gouvernement n'envisage qu'une aide particulière dirigée vers les PME pour qu'elles commencent à exporter leurs produits ou pour qu'elles accroîssent leurs exportations.

DETERMINATION DE LA NECESSITE D'UN TEL ORGANISME

La Chambre suggère au Comité spécial qu'il peut évaluer l'intérêt du concept d'un tel organisme d'une façon plus directe en suivant le raisonnement suivant en deux étapes.

1. Déterminer sa structure organisationnelle, ses concepts opératoires, sa rentabilité pour les utilisateurs (acheteurs et vendeurs), son étendue géographique et son éventail de produits.

2. Sonder les PME pour connaître leurs vues et leurs désirs d'utilisation de cet organisme. En l'absence de l'étape 1, ci-dessus, le sondage sera inutile puisque chaque entreprise aura sa propre notion vis-à-vis de l'organisme.

Jusqu'à ce que ces deux étapes aient été accomplies, la Chambre réserve son jugement sur la valeur d'un organisme commercial orienté par l'état comme le meilleur moyen de développement des exportations des PME.

La Chambre soumet au Comité spécial plusieurs points précis qui auraient une influence sur l'efficacité de cet organisme étatique ou meublé avec du personnel gouvernemental.

1. Il pourrait faire l'objet de pressions de la part des gouvernements étrangers en vue de leur accorder des échanges réciproques ou des traitements préférentiels.

2. Il serait, au Canada, et pour des raisons politiques obligé d'accepter tous les clients couvrant un large éventail de produits et services et de régions géographiques, ce qui aurait un effet nuisible sur ses profits d'exploitation et sur son efficacité.

3. Il devrait se doter de moyens d'études de marché, de démarchage, de services commerciaux et techniques avant de mériter la confiance des vendeurs et des acheteurs, confiance qui est tellement nécessaire pour tout organisme commercial digne de ce nom. Les personnes compétentes requises seraient sans doute recrutées dans le secteur privé. Cette mise en place de l'organisme serait longue et coûteuse et le besoin en personnel entraîné ou expérimenté soulève la question de savoir s'il faut introduire des programmes sur l'exportation et sur le commerce extérieur dans nos collèges et universités.

Le comité spécial devrait également tenir compte de quelques grands principes touchant l'efficacité du marché des exportations.

1. Avant de changer de fournisseurs, surtout s'il s'agit d'un produit technique, l'acheteur étranger veut savoir si le produit en question restera disponible. Le fournisseur canadien devra donc engager une portion de sa capacité de production et accroître son capital de roulement pour soute-

nir ses ventes à l'étranger. En d'autres termes, il ne faut pas envisager l'exportation comme un moyen sporadique d'utiliser un excès de capacité. Et, elle ne doit pas être perçue comme telle par l'acheteur éventuel.

2. Les négociations commerciales sont les plus efficaces lorsque la chaine de communications est la plus courte possible entre ceux qui décident d'exporter et d'acheter. La plupart des réussites dans ce domaine ont impliqué le président ou le propriétaire ou encore le directeur des ventes, négociant directement et personnellement avec l'acheteur étranger.

3. L'acheteur étranger doit avoir l'assurance que tous les services commerciaux du fournisseur canadien valent ceux de son fournisseur actuel, domestique ou étranger. Le processus d'achat doit être facilité pour l'acheteur. Ceci implique la supervision des détails concernant la facturation, l'émission des documents de douanes, les problèmes de change, les assurances, les droits et autres négociations tarifaires et les règlements commerciaux et d'importation du pays acheteur qu'il faut respecter.

4. Avant de s'engager dans un important contrat à long terme, l'acheteur étranger voudra évaluer des échantillons ou engager des discussions techniques approfondies avec des représentants qualifiés du fournisseur canadien. Et, lorsque les acheteurs étrangers sont sur le marché pour un produit délicat, telles les pièces d'avions, l'uranium, etc., les transactions doivent être perçues comme ayant le sceau d'approbation du gouvernement et soumises à ses politiques du moment, avec la garantie de continuité d'approvisionnement inscrite dans le contrat.

NECESSITE DE SERVICES D'AIDE

Ce qui précède suggère que le directeur d'une PME doit être directement impliqué et engagé dans le développement des exportations, mais a besoin de ser-

vices d'appoint facilement accessibles et dont les ressources sont bien coordonnées. Il aura également besoin de programmes visant à réduire les risques, à compenser les coûts préalables et additionnels nécessaires au lancement d'un programme efficace d'exportation. La Commission Hatch avait suggéré plusieurs stimulants fiscaux, et des concepts de financement et d'assurance des exportations qui pourraient servir de base pour l'élaboration d'un nouveau programme complet d'aide à l'exportation. La Chambre est d'accord avec ces suggestions.

Elle suggère que le gouvernement réussirait à faire augmenter les exportations des affaires canadiennes en leur fournissant cette aide, soit directement à chaque entreprise, soit aux organismes commerciaux spécialisés.

CONCLUSION

Avant d'accepter le concept d'une Société nationale de commerce, la Chambre du Canada insiste à nouveau que l'intérêt et le besoin d'un tel organisme pour les PME doivent être confirmés. Jusqu'à ce que sa nécessité soit prouvée, et que sa structure opérationnelle soit définie et que sa rentabilité soit prouvée, le gouvernement fédéral devrait continuer de fournir l'aide à l'exportation par le canal de son service commercial étranger et les autres agences existantes comme la Société pour l'expansion des exportations (EDC), le Programme de développement des marchés d'exportation (PEMD) et l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI) entre autres et que le ministre responsable du Commerce soit encouragé et ait la possibilité de faire son travail.

WITNESS—TÉMOIN

Tuesday, November 25, 1980:

From the Department of Regional Economic Expansion:

Mr. David Graham, Director General for Ontario.

Le mardi 25 novembre 1980:

Du ministère de l'Expansion économique régionale:

M. David Graham, directeur général pour l'Ontario.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 29

Thursday, December 4, 1980
Tuesday, December 9, 1980
Thursday, December 11, 1980
Tuesday, December 16, 1980
Wednesday, December 17, 1980

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 29

Le jeudi 4 décembre 1980
Le mardi 9 décembre 1980
Le jeudi 11 décembre 1980
Le mardi 16 décembre 1980
Le mercredi 17 décembre 1980

Président: M. Jesse Flis

Proceedings of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

INCLUDING:

Second Report to the House

COMPRIS:

Deuxième rapport à la Chambre

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980

29316—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

ERRATUM

Issue 8, page 29

Lines 9 and 10 should read:

"MR. KEN MCLENNAN (PRESIDENT, ASSOCIATION OF CONSULTING ENGINEERS OF CANADA): Thank you, Mr. Chairman. We are very flexible in"

«M. KEN MCLENNAN (PRÉSIDENT, ASSOCIATION DES INGÉNIEURS-CONSEILS DU CANADA): Je vous remercie, monsieur le président. Nous sommes»

Lines 31 and 32 should read:

"MR. MCLENNAN: Mr. Chairman, and members of"

«M. MCLENNAN: Monsieur le président et membres»

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 4, 1980
(54)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 8:12 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, president.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed their future plan of action and a draft report on private meetings in the regions.

At 10:55 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 9, 1980
(55)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera,* at 8:13 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed a draft report entitled "*The Export of Capital Projects*".

Ordered, —That the remarks by Anthony Walton to the Chamber of Commerce of the U.S.A. dated September 30, 1980; the letter dated October 10, 1980 from R. A. Kilpatrick, Department of Industry, Trade and Commerce, regarding questions raised during testimony by ITC personnel; the booklet entitled "Japan External Trade Organization 1980"; and the Science Council of Canada Working Group on Industrial Policies study entitled "Multinationals and Industrial Strategy (The Role of World Product Mandates), be filed as Exhibits (*Exhibits "E", "F", "G" and "H"*).

At 12:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAUX

LE JEUDI 4 DÉCEMBRE 1980
(54)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce se réunit aujourd'hui *à huis clos* à 8 h 12 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Les membres discutent de leurs prochains travaux et d'un projet de rapport sur les séances privées tenues dans les régions.

A 10 h 55, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 9 DÉCEMBRE 1980
(55)

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce se réunit aujourd'hui *à huis clos* à 8 h 13 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Les membres discutent d'un projet de rapport intitulé «*L'exportation des biens d'équipement*».

Il est ordonné,—Que les remarques faites par Anthony Walton à la Chambre de commerce des États-Unis, en date du 30 septembre 1980; la lettre du 19 octobre 1980 de R. A. Kilpatrick, ministère de l'Industrie et du Commerce concernant les questions soulevées au cours du témoignage du personnel de l'I. & C.; la brochure intitulée «Japan External Trade Organization 1980»; et l'étude du Groupe de travail du Conseil des sciences du Canada sur les politiques industrielles intitulée «Stratégies multinationales et industrielles (Le rôle des mandats pour les produits mondiaux), soient déposées comme pièces (*Pièces «E», «F», «G» et «H»*).

A 12 h 55, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, DECEMBER 11, 1980
(56)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera,* at 8:23 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thompson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed a draft report entitled "*Progress Report on the Proceedings*".

On motion of Mr. Deans, it was agreed,—That if information on the impact of Branch Plants is not available, the Committee instructs its Staff to commission one person to research and prepare such a report for the Committee.

On motion of Mr. Thomson, it was agreed,—That the necessary staff, namely one Committee Clerk, one Assistant Committee Clerk, the Committee's Consultant Ms. Sheelagh Whittaker and the Committee's Project Officer Mr. André Morin, accompany the Members of the Committee during their trip abroad from January 10, 1981 to January 25, 1981.

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That the three documents, as considered and amended, be presented to the House by the Chairman, as the Second Report of the Special Committee.

At 12:45 o'clock p.m. the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, DECEMBER 16, 1980
(57)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera,* at 9:12 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis, Lachance and Roy.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members completed their discussion of a draft report entitled "*Progress Report on the Proceedings*". And approved a press release.

On motion of Mr. Roy, it was agreed,—That Mr. Neil Paget, the Committee's Consultant, accompany the Members of the Committee during their trip abroad from January 10, 1981 to January 25, 1981.

LE JEUDI 11 DÉCEMBRE 1980
(56)

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce se réunit aujourd'hui *à huis clos* à 8 h 23 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thompson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Les membres discutent d'un projet de rapport intitulé «*Compte rendu des délibérations*».

Sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que si les renseignements ayant trait aux répercussions des divisions ne sont pas disponibles, le Comité ordonne à son personnel de nommer une personne pour faire la recherche et préparer ce rapport pour le Comité.

Sur motion de M. Thomson, il est convenu,—Que le personnel nécessaire, particulièrement un greffier du Comité, un greffier adjoint du Comité, le conseiller du Comité, Mme Sheelagh Whittaker et l'agent de projets du Comité, M. André Morin, accompagnent les membres du Comité au cours de leur voyage à l'étranger du 10 au 25 janvier 1981.

Sur motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que les trois documents, tels qu'étudiés et modifiés, soient présentés à la Chambre par le président, comme Deuxième rapport du Comité spécial.

A 12 h 45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 16 DÉCEMBRE 1980
(57)

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce se réunit aujourd'hui *à huis clos* à 9 h 12 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis, Lachance et Roy.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Les membres terminent l'étude de leur projet de rapport intitulé «*Compte rendu des délibérations*». Ils approuvent un communiqué.

Sur motion de M. Roy, il est convenu,—Que M. Neil Paget, le conseiller du Comité, accompagne les membres du Comité au cours de leur voyage à l'étranger du 10 au 25 janvier 1981.

At 11:52 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, DECEMBER 17, 1980
(58)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera,* at 12:40 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Roy.

In attendance: Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed their upcoming travel plans.

On motion of Mr. Roy, it was agreed,—That the Committee purchase appropriate publications as gifts for those who host the Committee's visit in each country, during the trip abroad between January 10, 1981 and January 25, 1981.

At 1:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 11 h 52, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 17 DÉCEMBRE 1980
(58)

Le Comité spécial sur une Société nationale du commerce se réunit aujourd'hui *à huis clos* à 12 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Roy.

Aussi présents: Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Les membres étudient leur itinéraire à venir.

Sur motion de M. Roy, il est convenu,—Que le Comité achète les publications pertinentes pour en faire cadeau aux hôtes de la visite du Comité, dans chaque pays, au cours du voyage à l'étranger, entre le 10 et le 25 janvier 1981.

A 13 h 42, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

REPORT TO THE HOUSE

Friday, December 19, 1980

The Special Committee on a National Trading Corporation has the honour to present its

SECOND REPORT

In accordance with its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, your Committee presents its Second Report. This report is a three-part analytical summary of the evidence gathered by the Committee to date. It includes:

PART I—National Trading Corporation: Findings and Alternatives

PART II—The Export of Capital Projects

PART III—Record of Informal Meetings

The Second Report has been released by the Committee at this time so that the evidence, findings and possible conclusions that have been reviewed by the Committee can be placed on the public record. While in no way representing the final position of the Committee, the Second Report does constitute an important part of its deliberations. The final report of the Committee will be presented on March 31, 1981.

The Members of the Committee are:

Mr. Jesse Flis, Chairman (Lib. Parkdale—High Park, Ont.)

Mr. Marcel Roy, Vice-Chairman (Lib. Laval, Quebec)

Mrs. Suzanne Beauchamp-Niquet (Lib. Roberval, Quebec)

Mr. Murray Cardiff (P.C. Huron—Bruce, Ontario)

Mr. Ian Deans (N.D.P. Hamilton Mountain, Ont.)

Mr. Claude-André Lachance (Lib. Rosemont, Quebec)

Mr. John Thomson (P.C. Calgary South, Alberta)

PROGRESS REPORT—PART I

NATIONAL TRADING CORPORATION: FINDINGS AND ALTERNATIVES

Over the past three months, the Special Committee on a National Trading Corporation has met witnesses in Ottawa and across the country to hear testimony and enter into

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le vendredi 19 décembre 1980

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce a l'honneur de présenter son

DEUXIÈME RAPPORT

Conformément à son mandat du 12 juin 1980, le Comité désire vous soumettre son deuxième rapport. Il consiste en un résumé analytique des témoignages recueillis par le Comité à ce jour. Il comprend:

PARTIE I—La société nationale du commerce: les trouvailles et les solutions de rechange

PARTIE II—L'exportation des biens d'équipement

PARTIE III—Sommaire des réunions informelles

Ce deuxième rapport est rendu public à ce moment précis de sorte que les témoignages, les observations et les conclusions possibles qui ont été étudié par le Comité puissent être à leur tour rendus publics. Bien qu'il ne représente nullement la position définitive du Comité, ce second rapport constitue néanmoins une partie importante de ses délibérations. Le Comité présentera son rapport final le 31 mars 1981.

Les membres du Comité sont:

M. Jesse Flis, président (Lib. Parkdale—High Park, Ontario)

M. Marcel Roy, vice-président (Lib. Laval, Québec)

Mme Suzanne Beauchamp-Niquet (Lib. Roberval, Québec)

M. Murray Cardiff (Cons. Huron—Bruce, Ontario)

M. Ian Deans (N.P.D. Hamilton Mountain, Ontario)

M. Claude-André Lachance (Lib. Rosemont, Québec)

M. John Thomson (Cons. Calgary-Sud, Alberta)

COMPTE RENDU—IÈRE PARTIE

SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE: LES TROUVAILLES ET LES SOLUTIONS DE RECHANGE

Au cours des trois derniers mois, le Comité spécial sur une société nationale du commerce a rencontré des témoins, à Ottawa et dans diverses régions du pays, afin d'entendre leurs

discussion over its Order of Reference. The question of a National Trading Corporation has drawn a mixed response from the witnesses

—for many witnesses there was widespread support for pursuing measures that will strengthen our export performance, but a government-owned National Trading Corporation was not seen to be either an acceptable or a priority answer

—for the majority of the small and medium sized manufacturers there was general support for the concept

—however, nearly all of the witnesses endorsed the need to strengthen the private sector trading capability, and some witnesses, such as the Canadian Exporters Association, encouraged the Committee to examine the Trading House Legislation that is being considered at this time in the United States

In addition, witnesses have asked the Committee to endorse a number of recommendations in the export area but not specific to the National Trading Corporation question. These include:

—supporting the recommendations of the Export Promotion Review Committee

—a fundamental commitment to exports by Government

—an Export Trade Development Board

—a review of tax-related export incentives

—greater emphasis on economic and trade matters in Canadian Embassies abroad

—priority for internationally competitive export financing

—closer relationships between Canadian trade and aid functions

—development of a capacity to share the risk in capital projects

—simplified procedures for small business

—encouraging greater support for research and development incentives for industry

—maintaining the present value of the Canadian dollar

—making financing more available to small and medium businesses through EDC, banks and SBDB

—concentrating on import substitution

—becoming much more aggressive in international dealings on trade barriers and competitive trade measures

—increasing Canadian content requirements on government-assisted sales

déclarations et de discuter du mandat de la société. La perspective d'une société nationale du commerce a suscité diverses réactions chez les témoins

—nombre d'entre eux appuient largement la recherche de mesures destinées à améliorer notre rendement en matière d'exportation mais n'estiment pas que la création d'une société nationale du commerce, régie par le gouvernement, s'avérerait une solution acceptable ou prioritaire

—la majorité des petites et moyennes entreprises ont accordé leur appui à l'idée d'une telle société

—cependant, presque tous les témoins ont reconnu la nécessité de renforcer la capacité commerciale du secteur privé, et certains témoins, comme l'Association des exportateurs canadiens, ont encouragé le comité à examiner les lois sur les maisons d'import-export présentement à l'étude aux États-Unis

En outre, les témoins ont demandé au comité d'appuyer un certain nombre de recommandations qui touchent le domaine de l'exportation mais ne portent pas directement sur la société nationale du commerce. Voici les grandes lignes de ces recommandations:

—souscrire aux recommandations du Comité de révision de la promotion des exportations, soit:

—un engagement sérieux de la part du gouvernement en vue de favoriser les exportations

—créer une commission d'expansion du commerce d'exportation

—réexaminer les stimulants fiscaux à l'exportation

—mettre davantage l'accent sur les questions économiques et commerciales dans les ambassades canadiennes à l'étranger

—accorder la priorité à un financement à l'exportation concurrentiel à l'échelon international

—resserrer le rapport entre les activités canadiennes en matière d'aide et les fonctions commerciales du Canada

—prévoir une façon de participer à la prise de risques dans les projets de biens d'équipement

—simplifier les procédures pour les petites entreprises

—encourager un appui plus important des stimulants pour la recherche et le développement liés aux exportations

—maintenir à son niveau actuel la valeur du dollar canadien

—faciliter le financement des petites et moyennes entreprises par le biais de la société pour l'expansion des exportations, les banques et la Commission de l'expansion des petites entreprises

—se concentrer sur la substitution d'importations

—faire preuve de plus de dynamisme dans les négociations internationales relatives aux barrières douanières et aux mesures commerciales concurrentielles

—accroître les exigences relatives au contenu canadien dans les ventes subventionnées par le gouvernement

This progress report summarizes the evidence presented to the Special Committee with respect to the ways a national trading corporation can improve Canada's export performance. (Matters relating to capital projects were discussed in Part II of this report)

This summary is presented in the following sections:

A. An Overview of Canada's Trade Position [1]

B. Relevant Trends in World Trade

C. Canada's Export Marketing Structure and Capability

D. The National Trading Corporation Alternatives

A. An Overview of Canada's Trade Position

The major slowdown in growth in the domestic economies experienced by the industrialized countries in the 70's has led to increased emphasis on foreign trade, especially with the developing nations

—the rate of 5% annual growth in GNP experienced in the 60's fell to 3.1% in the 70's

—the rate of growth of foreign trade has declined too, but not to as low a point

—the sustained growth of the developing countries offers the opportunity to the industrialized nations to compensate for weak domestic demand

The Canadian experience has been consistent with that of other developed nations—with exports accounting for 19% of GNP in 1969 and 25% of GNP in 1979.

—Canada's volume of trade in 1979 was $64 billion

—Canada's trade surplus, the overall balance of exports minus imports was $4 billion

—agriculture products, raw materials and semi-finished goods were responsible for the overall favourable balance of trade

—finished goods accounted for 60% of imports and only 32% of exports which contributed toward the $17 billion deficit in that category of trade

However, Canada has yet to make a major shift in trading emphasis to the Markets in less-developed countries

—exports to developing countries accounted for 8.4% of Canadian sales in 1979, reflecting a slight increase over the previous decade

—exports to the United States accounted for 65% of Canadian sales in 1979, a decrease of less than 5% from 1969

—among the major world producers, Canada presently conducts the least trade with the Third World Countries

Le présent compte rendu résume les témoignages présentés au Comité spécial quant aux moyens que pourrait prendre une société nationale du commerce pour améliorer la performance du Canada sur les marchés d'exportation. (Les questions touchant les projets de biens d'équipement sont traitées dans la Partie II de ce document).

Ce résumé est présenté dans les parties suivantes:

A. Un aperçu de la situation commerciale du Canada

B. Les tendances pertinentes du commerce mondial

C. Les structures de la commercialisation et la capacité d'exportation du Canada

D. Solutions de rechange à la société nationale du commerce

A. Aperçu de la situation Commerciale du Canada [1]

Le ralentissement majeur de la croissance des économies intérieures qu'ont connu les pays industrialisés dans les années 70 a donné lieu à un recours accru au commerce extérieur, surtout avec les pays en voie de développement

—le taux de croissance annuelle du PNB enregistré à 5% dans les années 60 a chuté à 3.1% dans les années 70

—le taux de croissance du commerce extérieur a aussi diminué, mais dans une moindre mesure

—la croissance continue des pays en voie de développement offre l'occasion aux pays industrialisés de compenser la faiblesse de leur demande intérieure

La situation canadienne est semblable à celle des autres pays développés, les exportations équivalant à 19% du PNB en 1969 et à 25% en 1979

—le volume commercial du Canada en 1979 était de 64 milliards de dollars

—l'excédent commercial du Canada, le total de la balance des exportations moins les importations se chiffrait à quatre milliards de dollars

—les produits agricoles, les matières premières et les produits semi-finis ont été responsables de la balance favorable du commerce

—les produits finis ont compté pour 60% des importations et 32% seulement des exportations, ce qui a contribué au déficit de 17 milliards de dollars dans ce secteur.

Toutefois, le Canada doit encore opérer un retournement majeur sur les marchés d'exportation des pays moins développés

—les exportations aux pays en voie de développement ont totalisé 8,4% des ventes canadiennes en 1979, ce qui représente une légère augmentation par rapport à la décennie précédente

—les exportations aux États-Unis ont représenté 65% des ventes canadiennes, en 1979, soit une diminution de moins de 5%, comparativement à 1969

—parmi les principaux producteurs du monde, le Canada est, à l'heure actuelle, de ceux qui transigent le moins avec les pays du Tiers-monde

In order to make the shift to the new markets in the developing countries Canada will have to make some changes in trading style

—Developing Countries and East Bloc Countries increasingly prefer to trade in goods i.e. barter, in order to protect their foreign currency reserves

—it has been estimated that 40% of the Internation Trade of the Developing Countries relies on some form of barter

—Developing Countries tend to be resource-rich and are likely to emphasize imports of manufactured products

—Developing Countries often prefer some form of Government-to-Government dealings in facilitating their trade arrangements

Pour s'orienter vers les nouveaux marchés des pays en voie de développement, le Canada devra modifier certaines de ses pratiques commerciales.

—de plus en plus, les pays en voie de développement et les pays de l'Est préfèrent le commerce d'échange, ou le troc, afin de protéger leurs réserves de devises étrangères

—on a estimé que 40% du commerce international des pays en voie de développement reposait sur une forme quelconque d'échange

—les pays en voie de développement ont tendance à être riches en ressources et à vouloir mettre l'accent sur les importations de biens manufacturés

—les pays en voie de développement préfèrent souvent une forme quelconque de transactions de gouvernement à gouvernement pour faciliter leurs accords commerciaux

B. Relevant Trends in World Trade

The Committee has sought the views of several witnesses on trends and future directions in world trade. While no one claimed any certainty of proprietory insight as to what will happen in the future, several observations were made that are relevant to the work of the Committee. These all expand on the general theme that many countries are looking to trading houses as a vehicle to expand exports and procure goods and resources that are critical to their domestic requirements. The developments mentioned were:

1.—continuing importance of Japanese trading houses in world trade

2.—rapid development of trading houses across Southeast Asia

3.—increasing attention to the trading house concept in North America and Europe

and, some of the trends underlying these developments include:

4.—widespread national concerns over industrial competitiveness

5.—shifting market opportunities from North America and Europe to Southeast Asia, Latin America and South America

6.—expanding importance of counter trade

7.—changing nature of trade and key factors for success

B. Les tendances pertinentes du commerce mondial

Le Comité a demandé à connaître les opinions de nombre de témoins en ce qui a trait aux tendances et aux futures orientations du commerce mondial. Bien que personne n'ait prétendu connaître l'avenir avec certitute ni même faire de perspicaces prévisions sur le cours des choses, plusieurs des observations qui ont été faites sont pertinentes aux travaux du Comité. Elle s'attardent toutes à l'idée générale selon laquelle plusieurs pays envisagent d'avoir recours aux maisons d'import-export pour étendre leur marché d'exportation et assurer l'approvisionnement des bines et des ressources qui ne répondait pas à la demande de leurs marchés intérieurs. Les développements dont a fait mention sont les suivants:

1.—L'importance continue des maisons d'import-export japonaises dans le commerce mondial

2.—La rapide expansion des maisons d'import-export dans l'Asie du Sud-Est

3.—L'intérêt croissant qu'on accorde, en Amérique du Nord et en Europe, à l'idée des maisons d'import-export

Voici certaines des tendances sous-jacentes à ces développements:

4.—Les préoccupations généralisées des pays en ce qui a trait à la concurrence industrielle

5.—Un déplacement des débouchés sur les marchés, depuis l'Amérique du Nord et l'Europe vers l'Asie du Sud-Est, l'Amérique Latine et l'Amérique du Sud

6.—L'importance accrue du commerce d'échange

7.—*Le changement de la nature du commerce, et des éléments clés du succès*

1. Japanese Trading Houses

The Japanese Sogoshosha have had an important influence on the way trade is carried out in the world today. Several witnesses referred to the success of the Japanese tradings

1. Les maisons d'import-export japonaises

Les maisons d'import-export japonaises, que l'on désigne par sogoshosha, ont eu une influence importante sur les pratiques commerciales qui ont cours dans le monde aujourd'hui. Nombre de témoins ont fait mention du succès des maisons d'import-export japonaises et on s'entend généralement pour

houses and the concensus is that their importance will continue to grow in the 1980's

—the nine Sogoshosha account for 50 to 55 percent of Japanese foreign trade

—their total sales equal nearly one quarter of the GNP of Japan

—the combined turnover of the two largest companies is equal to the GNP of Australia

—the total sales for all nine is about equal to the GNP of Canada

The Sogoshosha have been described as "the engines of export-led growth" [2] and provide several key trade functions

—they trade goods which are estimated to include 20—25,000 items

—they have the world's largest commercial intelligence system and provide their suppliers with research and information. Mitsubishi has a satellite network that practically rivals the U.S. Defence System in complexity

—they have distribution systems that are world competitive in service and costs

—they provide financial services, such as the purchase of goods, loans to suppliers, investments in distribution systems and resources, insurance

Despite their preeminence in world trade, the Sogoshosha have to adapt to changing conditions in order to maintain their position

Developments likely to impact on the Sogoshosha include:to survival that the Sogoshosha face:

—growing protectionist attitudes of other developed nations toward the Japanese Sogoshosha's image as aggressive exporters of finished goods

—declining competitive position in world markets of Japanese small and medium business due to increasing labour and fuel costs

—increasing dependence on foreign direct investment to ensure supplies of raw materials for Japanese industry

—changing character of Sogoshosha employment opportunities. Emphasis is shifting from trading skills to managerial skills and the mature character of the Sogoshosha means that opportunities for promotion within the company are diminishing

The limited evidence before the Committee suggests that the Sogoshosha are already adjusting to the new world trade

dire que leur importance continuera de s'accroître dans les années 1980

—les affaires des neuf sogoshosha représentent de 50 à 55% du commerce extérieur japonais

—le total de leurs ventes équivaut presqu'au quart du PNB du Japon

—les chiffres d'affaires combinés des deux maisons les plus importantes égalent le PNB de l'Australie

—le total des ventes des neuf maisons équivaut à peu près au PNB du Canada

Les sogoshosha qu'on a qualifiées de «moteurs de la croissance [2] dûe à l'exportation» remplissent plusieurs fonctions commerciales clés

—on a estimé que leurs biens à l'exportation comprenaient de 20 à 25 milles articles

—elles possèdent le service de renseignements commerciaux le plus important du mmonde et offrent des résultats de recherche et des informations à leurs fournisseurs. La maison Mitsubishi détient un réseau de satellite qui rivalise presque de complexité avec le système de la défense américaine

—en terme de coûts et de services, leurs systèmes de distribution sont compétitifs à l'échelon mondial

—elles offrent des services financiers comme l'achat de biens, des prêts aux fournisseurs, des investissements dans des systèmes de distribution et les ressources naturelles, des assurances

Malgré leur domination dans le commerce mondial, les sogoshosha doivent s'adapter à l'évolution des conditions en vue de maintenir leur position.

Voici quelques-uns des développements qui risquent d'avoir une influence sur les sogoshosha:

—la montée des attitudes protectionnistes des autres pays développés face à l'image d'exportateurs dynamiques de produits finis que donnent les sogoshosha japonaises

—la baisse de la compétitivité des petites et moyennes entreprises japonaises sur les marchés mondiaux en raison de la hausse des coûts de la main-d'oeuvre et des carburants

—la dépendance accrue vis-à-vis des investissements étrangers directs pour garantir les approvisionnements de l'industrie japonaise en matières premières

—l'évolution des possibilités d'emploi des sogoshosha. L'accent passe des aptitudes de commerce aux aptitudfes de gestion et la maturité des sogoshosha signifie une diminution des possibilités de promotion au sein de la compagnie

Les preuves limitées présentées devant le comité laissent supposer que les sogoshosha s'ajustent déjà au nouveau milieu

environment and are continuing to set the standard for trading companies of the future

—the present breakdown of Sogoshosha business by type of trade shows 50% domestic, 20% exports from Japan, 20% imports into Japan, and 10% offshore

—the Sogoshosha are developing a special competence in sourcing scarce supplies of key resources which also serves to strengthen their relationships with manufacturers

—the Sogoshosha are making substantial investments outside of Japan in resource projects, manufacturing facilities and distribution systems

—the Sogoshosha have begun to borrow outside of Japan to avoid overdependence on domestic financing

On balance, the Sogoshosha seem to be doing well; however, the Committee has been repeatedly warned that the Sogoshosha are "rooted in Japan's unique culture", and simply replicating them in Canada would not guarantee results equivalent to Marubeni America Corporation's achievement of $8 billion of annual trade after ten years of operation

Cultural issues aside, countries throughout the world are searching the relevant lessons of the Sogoshosha in shaping their export plans and their own trading companies. As the following sections show, the list is quite long now and growing

2. Southeast Asia

Many countries in Southeast Asia are actively encouraging the development of trading companies

—Korea introduced a general trading company system in 1975 to stimulate the development of a few large sized trading companies. Companies were encouraged to separate their marketing functions from manufacturing and to bring them together with the marketing functions of other companies to form a trading company for a business group. Incentives were provided and regulations set for a company to be designated as a general trading company (GTC)

—export sales should be at least 2% of Korea's exports

—sales should exceed $1 million for each of five separate items

—GTCs are required to have 20 or more overseas branches

—all GTCs must list their stock on the exchange

—exports of the 13 Korean trading companies totalled about $4.0 billion in 1978, an increase of $1.47 billion

commercial mondial et constituent toujours la norme pour les sociétés d'import-export du futur

—la répartition actuelle des activités des Sogoshosha par type d'échange commercial indique 50% pour le marché intérieur, 20% pour les exportations du Japon, 20% pour les importations au Japon et 10% entre pays tiers

—les Sogoshosha sont en train d'acquérir une compétence particulière dans les approvisionnements rares de ressources clés, ce qui sert également à renforcer leurs relations avec les fabricants

—les Sogoshosha font d'importants investissements en dehors du Japon dans des projets de ressources, des installations de fabrication et des systèmes de distribution de ressources, des installations de fabrication et des systèmes de distribution

—les Sogoshosha ont commencé à emprunter hors du Japon pour éviter une trop grande dépendance vis-à-vis des sources intérieures de financement

Dans l'ensemble, les Sogoshosha semblent prospérer; cependant, le comité a entendu des avertissements répétés à l'effet que les Sogoshosha sont «enracinées» dans la culture unique du Japon», et le simple fait de les copier au Canada ne garantirait pas des résultats équivalents à ceux atteints par la «*Marubeni America Corporation*» avec des échanges annuels de $8 milliards après dix années de fonctionnement

En dehors des questions culturelles, des pays du monde entier cherchent à tirer les leçons pertinentes des Sogoshosha au moment de faire leurs plans d'exportation et de former leurs propres sociétés d'import-export. Comme le montrent lessections suivantes, la liste est présentement assez longue et ne cesse de s'allonger

2. L'Asie du Sud-Est

Plusieurs pays de l'Asie du Sud-Est encouragent activement l'essor des maisons d'import-export

—la Corée a instauré, en 1975, un système général pour les sociétés commerciales afin de stimuler l'expansion de quelques sociétés commerciales d'envergure. On a incité les sociétés à séparer leurs activités de commercialisation de leurs fonctions dans le secteur de la fabrication et de combiner leurs méthodes de commercialisation à celles d'autres sociétés afin de former une maison d'import-export pour un groupe commercial. On a offert des stimulants et établi des règlements à l'intention d'une société devant être appelée société générale de commerce (S.G.C.)

—les ventes à l'exportation devraient représenter au moins 2% des exportations coréennes

—les ventes devraient être supérieures à un million de dollars pour chacun des cinq produits exportés

—on exige que les sociétés générales de commerce possèdent au moins 20 succursales outre-mer

—les stocks de toutes les sociétés de commerce doivent être inscrits à la bourse

—en 1977, les exportations des treize maisons d'import-export coréennes se sont chiffrées à environ quatre mil-

over 1977 and nearly a four-fold increase since 1975. The GTCs accounted for 31.8% of Koreas's exports in 1978 compared to 20.7% in 1976 and 5.3% in 1975

—the Committee has been informed of a number of countries in Southeast Asia that have sponsored or started trading companies, for example, Philippines, Singapore, Taiwan, Malaysia, Thailand, Papua New Guinea

—Singapore established INTRACO to help, in part, with encouraging small businesses to export and with Government-to-Government transactions with Communist Bloc Countries

—Thailand is promoting the development of 12 trading companies

—Malaysia is developing its trading houses through partnership arrangements with Japanese trading Houses

3. North America and Europe

The importance of trading houses is also being reassessed in North America and Europe

—the Committee learned first hand the high priority that the United States has been giving to trading house legislation that will enable banks to participate in trading house ownership and will clarify the anti-trust rules for export consortia

—some of the testimony indicated that corporations may start examining the potential of the trading function more closely

—one witness indicated that France has been developing a trading company referred to as ASECO, and a recent press announcement showed Volvo has just acquired the largest private trading company in Sweden

One of the central questions before the Committee related to the reasons why so many countries at this time are fostering the development and growth of trading houses. In the following pages, we examine some of the trends that may be influencing these decisions

4. Industrial Competition

Widespread national concern exists over industrial competitiveness. One of the few common elements of the testimony of many of the witnesses is the continual reference to Government backed actions in other countries or the need for Government to take some kind of concommitant action in this country

—the Committee observed the general concerns in the United States over their declining competitiveness in the world economy. It has also heard frequent reference to new industrial aggressiveness of developing countries and

liards de dollars, soit une augmentation de 1,47 milliards de dollars par rapport à 1977 et près du quadruple de ce qui a été enregistré depuis 1975. Les opérations des sociétés générales de commerce ont représenté 31,8% des exportations de la Corée en 1978, comparativement à 20,7% en 1976 et à 5,3% en 1975

—le Comité a appris qu'un certain nombre de pays de l'Asie du Sud-Est ont parrainé ou mis sur pied des maisons d'import-export, par exemple, aux Philippines, à Singapour, à Taïwan, en Malaisie, en Thaïlande, en Papua Nouvelle-Guinée

—Singapour a créé la société Intraco, d'une part pour encourager les petites entreprises à exporter et aider aux transactions de gouvernement à gouvernement avec les pays communistes

—la Thaïlande favorise l'expansion de 12 maisons d'import-export

—la Malaisie est en train de créer ses propres maisons d'import-export par le biais d'ententes d'association avec des maisons d'import-export japonaises

3. Amérique du Nord et Europe

En Amérique du Nord et en Europe, on procède également à une nouvelle évaluation de l'importance des maisons d'import-export

—le comité a appris de source sûre que les États-Unis accordent une haute priorité à une loi sur les maisons d'import-export qui permettra aux banques de prendre part aux transactions des maisons d'import-export dont elles sont propriétaires et qui clarifiera les règlements sur les coalitions commerciales pour les consortiums d'exportation

—certains des témoignages apportés ont fait mention de la possibilité que les sociétés se mettent à examiner de plus près le potentiel des activités commerciales

—un témoin a indiqué que la France a établi une maison d'import-export connue sous le nom d'Aseco et qu'on a appris dans un avis à la presse publié récemment que Volvo venait d'acquérir la maison d'import-export privée la plus importante de Suède

L'un des principales questions dont le Comité a été saisi a trait aux raisons pour lesquelles tant de pays encouragent à l'heure actuelle l'essor et la croissance des maisons d'import-export. Dans les pages qui suivent, nous nous arrêterons à certaines des tendances qui peuvent influer sur ces décisions

4. La concurrence industrielle

La compétitivité industrielle est un sujet dont on se préoccupe beaucoup au pays. Un des rares points communs des déclarations de nombre de témoins est qu'elles font toutes mention des entreprises appuyées par le gouvernement dans d'autres pays ou de la nécessité pour le gouvernement d'entreprendre ici une action concomitante quelconque

—le comité a constaté qu'il existe aux États-Unis une préoccupation générale à propos de leur compétitivité décroissante au sein de l'économie mondiale. Le Comité a aussi entendu des témoignages faisant souvent référence

the growing strength of Japan and the Federal Republic of Germany

—further, there has been frequent reference to government intervention in most of these countries. Various governments have been accused of cutting interest rates, championing national competitors on capital projects, concentrating funds on opportunity areas and generally disrupting the old order of industrial competition in the world

—and, within Canada, Government has been a favourite target for all witnesses whether their interest are research grants, lower interest rates, less regulation, depreciated dollars, or private sector coordination of government.

One thing seems to be clear. The rules of industrial competition have changed. New players have emerged, former leaders are losing influence and, throughout, governments seem to be playing a new kind of role that is not characteristic of the past

5. Emerging Markets

Market opportunities appear to be shifting from the markets of North America and Europe to Southeast Asia, Latin America and South America. In short, the traditional markets and channels of commerce are changing

—Mr. Zeman from the Institute for Reseach on Public Policy pointed out to the Committee that last year "for the first time in history, trade across the Pacific exceeded trade across the Atlantic ocean. The dynamic Pacific areas (including Australia and New Zealand) in 1979 created new markets comparable to, if not larger than, the new markets of the United States" [3]

—Professor Hay reinforced this point with the comment that Southeast Asia will be an important area for economic growth for the rest of this century

—also mentioned by witnesses as areas for export growth for Canadian firms were Latin America, South America, the Middle East and some East Bloc countries

The likelihood of changing market opportunities is parallelled by some possible changes in the way that successful trading will be carried out. Some of the changes mentioned before the Committee include:

—language and cultural barriers to trade could become more important

—"trade will be more and more politicized. Governments have to get involved in transactions as the trade element is increasingly enveloped with new dimensions such as technology transfers or job creating investments, defence considerations and factors where the government is the most appropriate negotiator" [4]

au nouveau dynamisme des pays en voie de développement dans le domaine industriel et à la force croissante du Japon et de la République Fédérale d'Allemagne

—En outre, on a souvent fait mention de l'ingérence de l'État dans la majorité des pays. On a accusé divers gouvernements de réduire les taux d'intérêt, de prendre fait et cause pour des compétiteurs nationaux dans des projets de biens d'équipement, de concentrer l'octroi de fonds dans les secteurs prometteurs et de déranger de façon générale l'ordre établi de la concurrence industrielle dans le monde

—et, au Canada, le gouvernement a été la cible préférée de tous les témoins, qu'ils aient été intéressés aux subventions de recherche, à des taux d'intérêts moins élevés, à une réglementation réduite, à la dépréciation du dollar ou à la coordination gouvernementale du secteur privé

Une chose semble être claire, toutefois. Les règles de la concurrence industrielle ont changé. De nouveau joueurs font leur apparition, les anciens leaders perdent de leur influence et, partout, les gouvernements semblent jouer un nouveau rôle, loin d'être caractéristique de celui qu'ils ont joué par le passé

5. Les marchés naissants

Les débouchés sur les marchés semblent se déplacer pour passer de l'Amérique du Nord et de l'Europe à l'Asie du Sud-Est, l'Amérique Latine et l'Amérique du Sud. Bref, les marchés traditionnels et les cricuits du commerce sont en train de changer.

—M. Zeman de l'Institut de recherche sur la politique publique a fait remarquer au Comité que l'an dernier «pour la première fois de l'histoire, le commerce outre-Pacifique a dépassé le commerce outre-Atlantique. Les dynamiques régions du Pacifique Asiatique (dont l'Australie et la Nouvelle-Zélande) ont créé en 1979 de nouveaux marchés comparables, sinon supérieurs, aux nouveaux marchés américains» [3]

—le professeur Hay a renforcé cette opinion en émettant ce commentaire que l'Asie du Sud-Est s'avèrera une région importante pour la croissance économique d'ici la fin du siècle

—des témoins ont aussi mentionné que l'Amérique Latine, l'Amérique du Sud, le Proche Orient et certains des pays de l'Est sont des régions où les sociétés canadiennes pourrnt étendre leurs exportations

Parallèlement à la probabilité de voir changer les débouchés sur les marchés, notons aussi la possibilité de voir apparaître certains changements dans les pratiques qui présideront au succès des exportations. Voici quelques-uns des changements qui ont été signalés au comité:

—les barrières linguistiques et culturelles faisant obstacle au commerce pourraient devenir plus importantes

—«le commerce deviendra de plus en plus une affaire politique. Les gouvernements doivent s'engager dans des transactions alors que les éléments commerciaux englobent de plus en plus de nouvelles dimensions comme les transferts technologiques ou les investissements pour la création d'emplois, des considérations ayant trait à la défense et

—trading will involve an ability to deal with the trading companies in the growth economies. It may also require active investments in manufacturing facilities in these countries

—countertrade in goods and services will grow as countries try to get around foreign currency barriers to trade

—trade transactions will become increasingly transnational, involving several countries and different currencies. Information and communication systems will be key competitive factors

6. Counter Trade

Counter trade appears to be a recognized fact in trade today, and for some is a competitive opportunity

—many witnesses pointed to counter trade as a growing dimension of world trade today. Most indicated that they have not been involved in barter trade and a number indicated an unwillingness to participate in barter arrangements.

—nonetheless, it was pointed out by more than one witness that in countries that lack foreign currency, trade may include taking back part of the other countries' goods in exchange for your exports

—the unresolved issue in all of this is whether ability to handle counter trade will be necessary for reasons of international competition and, if so, will be important to Canada. At this time, it would appear that no such capability exists in Canada

—further, from the sketchy evidence we have so far, it appears that trading houses in other countries are actively carrying out trades that involve several countries and in which barter arrangements are handled as a normal course of business. What is not clear is the extent of the competitive advantage to a company or country that the ability to enter into counter trade provides.

7. Key Factors for Success

Because the nature of trade is changing, so are the key factors for success. Some of the factors mentioned include:

—low cost labour to produce goods for export. The manufacturing function no longer has a home as long as lower labour costs are available in another country

—an increasing proportion of trade involving processed or manufactured goods

—a favourable currency exchange rate

—control or guarantee of the supply of essential imports

d'autres facteurs pour lesquels le gouvernement est le négociateur le plus approprié». [4]

—l'import-export supposera la capacité de faire affaires avec des sociétés d'exportation dans le contexte de la croissance économique. Cette activité peut aussi nécessiter des investissements actifs dans les installations de fabrication de ces pays

—le commerce d'échange de biens et de services augmentera au fur et à mesure que les pays tenteront d'échapper aux obstacles au commerce que constituent les devises étrangères

—les transactions commerciales deviendront de plus en plus trans-nationales, engageant nombre de pays et différentes devises. L'information et les systèmes de communication constitueront les éléments clés de la concurrence.

6. Le commerce d'échange

Le commerce d'échange semble être une pratique reconnue dans le commerce de nos jours et présenter pour certains un avantage concurrentiel

—plusieurs témoins ont souligné que les échanges représentent une dimension de plus en plus importante du commerce international aujourd'hui. La majorité ont affirmé ne pas s'être engagés dans le commerce d'échange et un certain nombre ont dit ne pas être intéressés à participer à des ententes relatives aux échanges

—plus d'un témoin à souligné toutefois que dans les pays où les devises étrangères font défaut, le commerce peut devoir se faire en reprenant une partie des biens d'un pays en échange de leurs exportations

—la question qu'il reste à résoudre dans tout ceci, c'est si la capacité d'échange sera nécessaire pour des raisons de concurrence internationale et, si oui, dans quelle mesure sera important pour le Canada. Si c'était le cas, il semblerait que cette capacité n'existe pas au Canada.

—en outre, il semble d'après les preuves incomplètes dont nous disposons jusqu'ici, que les maisons d'import-export d'autres pays font activement commerce avec plusieurs pays et que les échanges font partie du cours normal des affaires. Reste à savoir dans quelle mesure la capacité de s'engager dans le commerce d'échange présente un avantage concurrentiel pour la société ou le pays

7. Les éléments clés du succès

Si la nature du commerce change, les éléments qui sont la clé du succès changent aussi. Voici certains des éléments dont on a fait mention:

—la main-d'oeuvre bon marché pour la production de biens d'exploitation. La fabrication n'est plus rentable si les autres pays peuvent bénéficier de coûts de main-d'oeuvre réduits

—une plus grande proportion du commerce s'appliquant aux biens de transformation ou manufactures

—un taux d'échange des devises favorable

—contrôle ou garantie des approvisionnements des importations essentielles

—balanced trade with specific trading partners

—government-backed financing at competitive rates

—the ability to engage in counter trade

—the ability to counteract non tariff trade barriers

—guaranteed competitive shipping and insurance rates

—responsive market information and research

As one witness pointed out, national governments are frequently the forces behind these factors and their influence depends on the degree of attention such factors are given

In summary, the traditional patterns of trade are changing and new markets and competitive approaches are emerging. One dimension of these changes is the increased interest that is being focussed on the trading house concept in many countries around the world. Part of this interest results from the tremendous industrial success that the Japanese Sogoshosha have had. However, the interest is more targetted than this and relates to specific functions that are seen to be important to maintaining export success in the future. The kinds of competitive strengths that are being sought through trading houses would seem to include the need to:

—gain greater control of the marketing function so that greater value for producing the products is returned to the producing country

—provide basic services and expertise that facilitate the trade process for a number of businesses, such as trade documentation, financing, transportation, insurance and market information

—expand export opportunities for small and medium sized businesses that have neither the expertise of the marketing channels to penetrate foreign markets

—penetrate special market areas where existing trade channels are not well developed

—secure the long term supply of scarce resources

—carry-out specialized trading arrangements, like counter trade, that may be crucial to doing business in some markets

—absorb financial risks through market knowledge and product diversity

C. Canada's Export Marketing Structure and Capability

The Order of Reference of the Committee asks it to examine the concept of a national trading company to see if it will help strengthen Canada's export performance. This section of the report presents the testimony of the witnesses about the

—un commerce équilibré avec des partenaires commerciaux précis

—le financement de taux compétitifs appuyé par le gouvernement

—la capacité d'être contre-alizé

—la capacité de neutraliser les barrières douanières non tarifaires

—la garantie de taux d'assurance et d'expédition concurrentiels

—information et recherche positives sur les marchés

Comme l'a signalé un témoin, les gouvernements nationaux sont souvent les forces sous-jacentes de ces éléments et leur influence dépend de l'attention qu'ils accordent à ces facteurs

En résumé, les méthodes commerciales traditionnelles sont en train de changer et on voit apparaître de nouveaux marchés et de nouvelles approches concurrentielles. Un aspect de ces changements est l'intérêt accru que l'on manifeste à l'idée des maisons d'import-export dans nombre de pays à travers le monde. Cet intérêt est né en partie de l'immense succès industriel qu'ont connu les sogoshosha japonaises. Cet intérêt est toutefois plus concentré et porte sur des fonctions précises jugées importantes pour conserver le même succès à l'avenir au chapitre des exportations. Le genre de force concurrentielle que l'on cherche à obtenir par le biais des maisons d'import-export suppose qu'il est nécessaire de:

—s'assurer d'un plus grand contrôle de la commercialisation de sorte que le pays producteur puisse retirer davantage de la production de ses produits

—fournir des services essentiels et des avis qui facilitent les opérations commerciales pour un certain nombre d'entreprises, tels que de la documentation sur le commerce, le financement, le transport, les assurances et les renseignements sur les marchés

—étendre les possibilités d'exportation aux petites et moyennes entreprises qui ne disposent ni des compétences ni des circuits de commercialisation nécessaires pour pénétrer sur les marchés étrangers

—pénétrer sur les secteurs spéciaux des marchés dont les circuits commerciaux ne sont pas bien aménagés

—assurer les approvisionnements à long terme de resources rares

—conclure des ententes commerciales spécialisées, comme les échanges commerciaux, qui peuvent être cruciales pour les transactions dans certains marchés.

—absorber les risques financiers par une bonne connaissance du marché et la présentation d'une variété de produits

C. Structure de la commercialisation et capacité d'exportation du Canada

En vertu de son mandat, le comité doit examiner la perspective d'une société nationale du commerce et voir si elle aidera à améliorer la performance du Canada en matière d'exportation. La présente partie du rapport expose les opinions des témoins

present export marketing structure for Canadian goods. The following observations would appear to apply:

1. Canada has a well developed system for exporting raw materials and semi-finished goods
2. the heavy branch plant component of the economy constrains the potential for export growth
3. large Canadian companies prefer to sell directly and deal only with their own product lines
4. small and medium-sized firms cannot afford the costs of full scale international marketing efforts
5. the trading house sector is fragmented and underdeveloped
6. and, several questions surround the capacity of our market intelligence systems to match those of our competitors

1. Raw Materials and Semi-Finished Goods

The Committee has met with representatives of nearly every resource sector in the economy and the common message that "we are doing okay" was repeated

—in Alcan's presentation to the Committee it was indicated that aluminum ingot sales account for a major proportion of the company's very successful export business

> "Alcan's business and facilities in Canada have been built up on the fundamental belief that international trade is desirable and necessary. It enables each country to concentrate on the production of those goods it can make most efficiently and exchange them in foreign trade for goods which others are better equipped to produce, to the ultimate benefit of the consumer. Alcan's present stature in Canada and in the world aluminum markets has been attained largely by serving the export trade." [5]

—Alcan also mentioned, in passing, that fabricated aluminum products face

> "higher levels of tariff protection and must compete against local producers, who have better delivery times and lower freight rates." [5]

—on the West Coast the Mining Association of British Columbia indicated that

> "The industry has established an effective marketing mechanism for its mineral production.[6]
>
> "Lead, zinc and silver concentrates are generally sold to Cominco for smelting and refining at Trail. The resultant metal is then marketed world-wide by Cominco's sales and marketing department. Gold is sold on the open market by each producer. Industrial minerals are generally sold within Canada. The other major producers such as Placer Development, Fording Coal and

au sujet de la structure actuelle de la commercialisation des exportations des produits canadiens. Les observations suivantes semblent s'y appliquer:

1. Le Canada possède un système bien élaboré pour l'exportation de matières premières et de produits semi-finis
2. L'importance des filiales dans l'économie limite les possibilités d'expansion des exportations
3. Les principales sociétés canadiennes préfèrent vendre directement et ne s'occuper que de leurs propres séries de produits
4. Les petites et moyennes entreprises ne peuvent supporter les coûts des efforts de commmercialisation internationale sur une grande échelle
5. Le secteur des maisons d'import-export est fragmenté et sous-développé
6. et, on s'interroge sur la capacité de nos systèmes de renseignements sur les marchés à égaler ceux de nos compétiteurs

1. Matières premières et produits semi-finis

Le Comité a rencontré des représentants de presque tous les secteurs ressources de l'économie et qui lui ont répété que «tout allait bien».

—dans sa présentation devant le Comité, l'Alcan a indiqué que les ventes de l'aluminium en lingots représentaient une importante proportion des explorations florissantes de la société

> «Les activités et les installations de l'Alcan du Canada ont été conçues d'après le principe voulant que le commerce international est non seulement souhaitable, mais également indispensable. C'est en effet grace au commerce international que chaque pays peut s'appliquer à ne produire que les biens qu'il peut réaliser le plus efficacement possible et les échanger contre des produits que d'autres pays sont mieux en mesure de fabriquer et ce, dans l'intérêt du consommateur. La position qu'occupe actuellement l'Alcan au Canada et sur le marché mondial de l'aluminium est en grande partie imputable à sa vocation exportatrice». [5]

—l'Alcan à aussi mentionné en passant que les produits fabriqués à partir de l'aluminium

> «sont frappés de tarifs douaniers plus élevés et qu'ils doivent en outre concurrencer ceux des producteurs locaux dont les délais de livraison sont meilleurs et les coûts de transport plus faibles». [5]

—sur la côte Ouest, l'Association minière de la Colombie-Britannique a indiqué que

> «L'industrie a établi un mécanisme de commercialisation efficace pour sa production minière». [6]
>
> «Les concentrés de plomb, de zinc et d'argent sont généralement vendus à Cominco qui procède à la fonte et au raffinage à Trail (Colombie-Britannique). Le métal qui en résulte est alors mis sur le marché mondial par le département des ventes et de la commercialisation de Cominco. L'or est vendu sur le marché par chaque producteur. Les minéraux industriels sont géné-

Kaiser Resources have also proven themselves more than capable of profitably selling their products on the world market." [6]

—and on the East Coast the Fisheries Associations told the Committee that they have always been export oriented, especially in Newfoundland. According to the representatives of the associations, Canada became number one exporter of sea foods in the world in 1978, with total exports of $1.1 billion, including $700 million from the East Coast.

—Agriculture Canada in its meeting with the Committee strayed from the consistent theme of other commodity sectors and indicated that in the agricultural sectors that there were opportunities that were not now being captured through the existing marketing vehicles and that consideration is being given to creating an Agricultural Export Corporation

2. Branch Plants

The Committee requires more information on the impact of foreign-owned branch plants in canadian export performance, especially in the areas of finished goods. An export performance study [7] of 51 industrial subsidiaries operating in Canada indicates the extent to which intra-company exports may dominate the trade picture of a company

During the eight year period (1970-1977 incl) covered by the data:

—intra-company exports account for an average of 91% of total export sales (range 88.8-93.1%) if the auto pact sales are included

—intra-company exports account for an average of 55% of total export sales (range 51-62%) if auto pact figures are not included

—export sales account for an average of 32% of the total export sales (range 29-35%) if auto pact sales are included

—export sales account for an average of 17% of total sales (range 16-19%) if auto pact figures are not included

To place this information in perspective, the volume of exports of the 51 companies studied was $8.5 billion in 1977, including the auto companies, and $1.6 billion without

A heavy dependence on intra-company exports limits the export marketing or trading capability of an economy

—intra-company exports encourage a domestic orientation which

ralement vendus au Canada. Les autres producteurs principaux comme Placer Development, Fording Coal et Kaiser Resources ont aussi donné la preuve qu'ils étaient plus qu'en mesure de vendre avec profit leurs produits sur le marché mondial». [6]

—et sur la côte Est, les associations de pêcheries ont déclaré au comité qu'elles avaient toujours axé leurs activités sur l'exportation, spécialement à Terre-Neuve. Selon les représentants des associations, le Canada est devenu, en 1978, le premier exportateur de fruits de mer du monde, ses exportations ayant totalisé 1,1 milliard de dollars dont 700 millions provenaient de la côte Est

—lors de ses réunions avec le Comité, Agriculture Canada s'est éloigné du thème généralement abordé dans les autres secteurs du commerce de marchandises et a indiqué que dans les secteurs agricoles, on ne saisissait pas toutes les occasions offertes par les méthodes de commercialisation actuellles et que l'on songeait à créer une commission de l'exportation agricole

2. Les Filiales

Le comité a besoin davantage de renseignements sur l'incidence des filiales en propriété, étrangère sur le rendement du Canada à l'exportation [7] surtout dans les secteurs des produits finis. Une étude du rendement à l'exportation de 51 filiales industrielles exploitées au Canada indique dans qulle mesure les exportations entre sociétés peuvent dominer dans le tableau commercial d'une société

Au cours des huit années sur lesquelles porte l'étude (soit de 1970 à 1977 inclusivement):

—les exportations entre sociétés représentent en moyenne 91% des ventes totales à l'exportation (éventail de 88,8 à 93,1%) si l'on inclut les ventes réalisées en vertu de l'accord sur les produits de l'industrie automobile

—les exportations entre sociétés représentent en moyenne 55% des ventes totales à l'exportation (éventail de 51 à 62%) si l'on exclut les ventes réalisées en vertu de l'accord sur les produits de l'industrie automobile

—les ventes à l'exportation représentent en moyenne 32% des ventes totales (éventail de 29 à 35%) si l'on inclut les ventes réalisées en vertu de l'accord sur les produits de l'industrie automobile

—les ventes à l'exportation représentent en moyenne 17% du total des ventes (éventail de 16 à 19%) si l'on exclut les ventes réalisées en vertu de l'accord sur les produits de l'industrie automobile

Pour remplacer ces renseignements dans leur perspective, le volume des exportations des 51 sociétés étudiées était de $8,5 milliards en 1977, en incluant les sociétés de l'industrie automobile, et de $1,6 milliard sans ces sociétés

Une grande dépendance des exportations entre sociétés limite la capacité commerciale ou de commercialisation des exportations d'une économie

—les exportations entre sociétés encouragent une orientation nationale qui:

—limits the ability of a branch plant to market its products on a world wide basis

—limits the opportunity to develop new products in response to new markets

—limits the opportunity to develop export marketing expertise

—limits development of finished product capability

—if the volume of intra-company sales is in commodities or semi-finished goods, the profit from finishing the goods for resale could be lost to Canada

The import of manufactured components which are merely assembled in Canada for the domestic market further aggravates this situation

For multinational branch plants, one way out of the constraints of intra-company exports is to become a sole source for internationally competitive products on the world market. Testimony [8] before the Committee indicated that having a world product mandate allows a company to

—capitalize on the international marketing network of the parent company

—make substantial investments in state-of-the art production equipment

—realize production line volume efficiency

—build on the input cost benefits of the depreciated Canadian dollar

Black and Decker Canada Inc. tells an archetypical product mandate success story

> "While there have been other contributing factors influencing our own growth in Canada since 1968, the product mandate we undertook in that year has been very instrumental in our company's success. Prior to 1968, our plant in Brockville behaved perhaps very much like many other multinationals at that time. We were manufacturing, in various degrees of integration, a wide range of products for the Canadian market only, but at a relatively low volume. Consequently our product costs were high in comparison to our U.S. plants and some of our European plants, and the flexibility of using pricing as a leverage to expand our own domestic market here in Canada was very limited.
>
> In concert with a corporate movement begun in 1966 to rationalize selective products into certain company plants around the world, the Black & Decker Canada management presented a successful case to our corporate headquarters for assuming the manufacturing of a product which we refer to as an orbital sander for Black & Decker world markets. The persuasions of the economies of scale that would be generated for the Brockville plant, the attendant accumulated experience and expected shared-cost advantage of other related component products made in Brockville, coupled with capaci-

—limite la capacité d'une filiale de mettre ses produits en marché à l'achelon mondial

—limite les possibilités de créer de nouveaux produits pour répondre à la demande des nouveaux marchés

—limite les possibilités d'augmenter l'expérience de la commercialisation des exportations

—limite l'exploitation des capacités de production des produits finis

—si le volume des ventes entre sociétés était réalisé dans le secteur des produits semi-finis ou des marchandises, le Canada ne tirerait pas de profit des produits finis pour la revente

L'importation de produits manufacturés qui sont simplement montés au Canada pour le marché intérieur aggrave encore la situation

Pour les filiales des multinationales, échapper aux contraintes des exportations entre sociétés s'avérera le seul moyen de mettre sur le marché mondial des produits concurrentiels à l'échelon international. Un témoignage [8] présenté au Comité souligne qu'une société détenant un mandat mondial pour un produit peut:

—capitaliser sur le réseau international de mise en marché de la société-mère

—faire d'importants investissements dans la production d'équipement de haute technicité

—réaliser un bon rendement de la chaine de fabrication

—augmenter le rapport coût bénéfices de la dépréciation du dollar canadien

Black & Decker Canada Inc. donne en exemple une réussite des mandats sur les produits

> «Même s'il y a eu d'autres facteurs qui ont contribué à notre croissance au Canada depuis 1968, la politique que nous avons décidé d'appliquer cette année-là touchant les produits a été l'élément clé de notre succès. Avant 1968, notre usine de Brockville marchait comme n'importe quelle autre entreprise multinationale d'alors. Nous fabriquions, à divers degrés d'intégration, une large gamme de produits destinés au marché canadien seulement, le volume de production étant relativement peu élevé. Aussi nos frais de production étaient-ils élevés comparativement à nos usines situées aux États-Unis et en Europe; nous n'étions pas en mesure d'utiliser les prix comme moyen d'étendre notre marché au Canada.
>
> Dans le cadre d'une décision générale prise en 1966 en vue de rationliser les fabrications de certains produits dans des usines désignées de la compagnie un peu partout dans le monde, Black & Decker a réussi à faire accepter au siège social de la société qu'elle fabrique un produit connu maintenant sous le nom de sableuse orbitale et destiné aux débouchés mondiaux de Black & Decker. Les avantages sous forme d'économie d'échelle à l'usine de Brockville, l'expérience accumulée des employés et les avantages que présentait le partage des coûts pour les pièces connexes fabriquées à Brockville,

ty problems in some of our U.S. plants and the inherent appeal of expanding a market presence in Canada, were convincing arguments at our corporate headquarters.

We were particularly favoured as well, versus some other alternatives, because of our proximity to the American market—our largest at that time; the potential of the Canadian market in its own right; Canada's status as a respected and stable nation in the world; the country's favourable tariff position, following the Kennedy Round negotiations; and the demonstrated quality of the Brockville plant product output." [9]

However, Black and Decker's balance of trade figures indicate that export sales of $43 million are still largely offset by imports of $33 million of foreign products. Thus, the net gains of world product mandates may be somewhat less than the export figures suggest

A major impediment to the proliferation of product mandating as a vehicle for rationalizing Canadian industry and making it competitive in a world scale was described by a Mr. Eckhart of Cooper Energy Services

"The opportunity to get world mandates will not come from a multinational head office not centred in Canada. It will come only from the perseverance of the Canadian company management trying to get that world mandate. There has to be an obvious economic benefit to the total corporation to get that. It will not happen just because it seems to be a nice thing to do. The parent company usually has enough opportunities in its own country, and enough nationalistic people in their own country who want to keep it in their own country."

A recent [10] science council publication—"Multinationals and Industrial Strategy—The Role of World Product Mandate" drew some conclusions which seem particularly pertinant here:

"Given the focus and extent of foreign ownership in Canadian manufacturing, Canada's aggregate trade and innovation performance could be significantly improved through the implementation of policies designed to encourage the wider application of world product mandating...."(page 69)

"While the Canadian economy would almost certainly realize significant benefits from a wider application of world product mandating, the concept is not applicable to every industry. Policy instruments that might be employed to encourage more foreign-owned subsidiaries to adopt this mode of operation must be selective and narrowly based rather than universal.

World product mandating may be less directly applicable in Canada's primary manufacturing industries

conjugué aux problèmes de capacité éprouvés par certaines de nos usines aux États-Unis, ainsi qu'aux possibilités d'étendre le marché au Canada, ont été les arguments qui ont convaincu la société-mère.

Nous avions également l'avantage d'être bien situés, par rapport à d'autres usines, rapprochés comme nous le sommes du marché américain, le plus important à l'époque; il y avait en outre les possibilités qu'offrait le marché canadien lui-même, le fait que le Canada était connu dans le monde comme une nation respectée et stable, la position tarifaire avantageuse pour le pays, à la suite des négociations du Kennedy Round et la qualité des produits de l'usine de Brockville». [9]

Toutefois, les chiffres de la balance commerciale de Black & Decker montrent que les ventes à l'exportation de 43 millions de dollars sont encore largement compensées par les importations de 33 millions de dollars d'achats à l'étranger. Ainsi, les bénéfices nets des mandats mondiaux sur les produits peuvent parfois être inférieurs à ce que laissent supposer les chiffres sur les exportations

M. Eckhart de «*Cooper Energy Services*» a décrit ce qui constitue un obstacle majeur à la prolifération des mandats sur les produits comme moyen de rationaliser l'industrie canadienne et de la rendre compétitive à l'échelle mondiale

«La possibilité d'obtenir des mandats mondiaux ne naîtra pas d'une multinationale dont le siège social n'est pas situé au Canada. Elle ne proviendra que de la persévérance avec laquelle la direction de la société canadienne tentera d'obtenir ce mandat mondial. On a vu à l'évidence l'avantage économique que peut en retirer l'ensemble de la société. Cela ne se produira pas uniquement parce que cela semble une bonne chose à faire. La société-mère à normalement assez de débouchés dans son propre pays, et rejoint des gens assez nationalistes pour vouloir la garder chez eux».

Dans une récente publication, intitulée «Les multinationales et la stragégie industrielle—Le rôle du mandat mondial sur les produits», [10] le conseil des sciences tire quelques conclusions qui semblent particulièrement pertinentes au cas qui nous occupe:

«Étant donné la portée et l'étendue de la propriété étrangère dans le secteur de la fabrication au Canada, l'exécution de politiques destinées à encourager une plus grande application des mandats mondiaux sur les produits pourrait grandement améliorer le rendement innovateur du commerce canadien dans son ensemble» (page 69)

«Même si l'économie canadienne pourrait presqu'à coup sûr réaliser d'importants profits grâce à plus grande application des mandats mondiaux sur les produits, le principe ne s'applique pas à toutes les industries. Les instruments de politique qui peuvent être employés pour encourager plus de filiales étrangères à adopter ce mode de fonctionnement doivent être sélectifs et avoir une base étroite plutôt qu'universelle.

Les mandats mondiaux sur les produits peuvent s'appliquer moins directement aux industries primaires de la

(i.e., resource processing). Most foreign-controlled firms in this sector are already export intensive. A Canadian subsidiary could, however, have a "world process mandate" for developing techniques, such as heavy oil extraction, rather than products. Major subsidiaries in these industries may have a more important role, therefore, in supporting world mandates for domestic machinery and equipment suppliers. In secondary manufacturing the concept is likely to find greatest application in those sectors that are technology intensive and are not tied to locating in regional markets. Such industries include aerospace products, electronics, industrial electrical equipment, machinery, other transport equipment and instruments

fabrication au Canada (c'est-à-dire la transformation des ressources naturelles). La plupart des sociétés étrangères de ce secteur ont déjà un fort volume d'exportations. Une filiale canadienne pourrait toutefois obtenir un «mandat mondial» pour mettre au point des techniques, comme l'extraction des huiles lourdes au lieu de fabriquer des produits. Les principales filiales de ces industries peuvent donc avoir un rôle plus important à jouer en appuyant l'obtention de mandats mondiaux pour les fournisseurs nationaux de machines et d'équipements. Dans le secteur secondaire de la fabrication, l'idée de ces mandats est probablement plus facilement applicable puisque c'est un secteur de haute technicité qui n'est pas obligé de se situer dans les marchés régionaux. Ces industries comprennent les secteurs des produits aérospatiaux, électroniques, l'équipement électrique industriel, les machines, et d'autres matériaux et équipement de transport.

Several measures might be used to promote world product mandating. The private sector would almost certainly prefer the use of indirect measures, such as accelerated write-offs for initial capital expenditures or retooling, and lower tax rates on profits from exports to third-party customers. It is difficult to visualize, however, the likelihood of a fruitful response from such indirect approaches....Moreover, indirect measures may be hard to target so as not to undermine, in certain cases, the prospects of domestically-owned and controlled entreprises competing in the same product lines.

Plusieurs mesures peuvent servir à la promotion des mandats mondiaux sur les produits. Le secteur privé préférerait sans aucun doute avoir recours à des mesures indirectes, comme les amortissement a accélérés pour les dépenses d'investissement initial ou la fabrication de nouveaux outils et des niveaux d'imposition inférieurs sur les profits provenant des exportations à des clients tripartites. Il est difficile de s'imaginer cependant la probabilité d'une situation fructueuse découlant d'une approche si indirecte (...) En outre, les cibles de ces mesures indirectes seraient difficiles à déterminer sans nuire, dans certains cas, aux perspectives des entreprises nationales qui se livrent concurrence pour les mêmes produits.

Grants and government procurement offer the potential for more direct government influence to entice world product mandating." (pages 71-72)

Les subventions gouvernementales offre la possibilité à l'État d'avoir une influence plus directe afin d'obtenir des mandats mondiaux sur les produits». (pages 71-72)

In summary, branch plants are both a constraint and an opportunity, but taken together are likely to fall short of significantly advancing the export position of Canada's manufactured products in world markets

En résumé, les filiales constituent à la fois une contrainte et un débouché mais tout bien considéré, elles ne réussiront probablement pas à améliorer de façon sensible les exportations de produits manufacturés canadiens sur les marchés mondiaux

3. Large Companies

3. Les principales sociétés

The major Canadian companies who have met with the committee have indicated that they prefer to operate through their own established marketing network of sales representatives who specialize in their products

Les principales sociétés canadiennes qui ont rencontré le comité ont indiqué qu'elles préfèraient faire affaires par l'entremise de leur propre réseau de commercialisation composé de représentants des ventes spécialistes de leurs produits.

"Bombardier maintains a large specialized marketing and sales staff which provides direct contact with our limited number of customers in each client country. In addition, we utilize local representatives who are in almost daily contact with these customers and who are intimately familiar with their customers' requirements. We cannot visualize the introduction of a third element, such as a government trading corporation, into this sensitive relationship, other than to provide competitive financial services." [11]

«Bombardier possède un personnel spécialisé affecté aux ventes et à la commercialisation qui entretient un contact direct avec le nombre limité de clients que nous avons dans chaque pays de notre clientèle. En outre, nous avons recours à des représentants locaux qui entretiennent des relations presque quotidiennes avec ces clients et connaissent parfaitement les exigences de leurs clients. Nous ne pouvons songer à l'introduction d'un troisième élément, comme une société du commerce sous l'égide du gouvernement, dans cette relation complexe autrement que pour offrir des services financiers consurrentiels.» [11]

As already mentioned in section 1, Alcan took much the same position before the Committee.

de Havilland is a crown corporation which makes almost 90% of its sales outside of Canada. In his testimony before the Committee, J.W. Sanford of de Havilland explained his perspective as President of a large manufacturer—exporter.

> "I would say—and again I reiterate that I am talking from the view point of a large company who can bear the cost—that from my view point a third party is just going to confuse and delay the process." [12]

Government trade policy, rather than any specific trade instrument, was the focus of these witnesses

4. Small and Medium Business

The private meetings held by the Special Committee in 14 major centres revealed that

—government policy has a major impact on their competitive position

—small and medium sized business generally needs assistance in entering and/or expanding export markets

Those small and medium businesses which are in the export market find that government policy has a major impact on their competitive position

—exporters feel dependent on the 85¢ U.S. dollar and fear that a change in monetary policy could weaken their export position

—exporters look to senior government officials to do more foreign trade boosting

—exporters look to government for a stronger position on:

—trade-tied aid

—Canadian content regulations on government-assisted sales

—identification of an industry champion for export sales

—East Block barter

—exporters feel that continued adherence to the letter of the general agreement on tariffs and trade (GATT) is placing Canada at a competitive disadvantage to such countries as France, U.S., U.K....while all of the samll and medium businesses interviewed felt that there are areas where their trade performance could be significantly improved, some companies indicated that major improvement in their export position is currently beyond their resources. Suggestions for assistance included:

Comme nous l'avons déjà mentionné au premier chapitre, l'Alcan a adopté une position semblable lorsqu'elle s'est présentée devant le Comité

de Havilland est une société de la couronne dont les ventes se font à près de 90% à l'extérieur du Canada. Dans le témoignage qu'il à présenté au Comité, M. J.W. Sanford de la Société de Havilland a expliqué quel était son point de vue en qualité de président d'une importante société de fabrication et d'exportation

> «Je dirais—et je veux rappeler que j'exprime ici le point de vue d'une grande société qui a les moyens—qu'à mon sens une troisième partie ne viendrait que semer la confusion et retarder le processus». [12]

La politique commerciale du gouvernement a été plus que tout autre instrument commercial, la cible de ces témoins.

4. Les petites et moyennes entreprises (PME)

Les réunions privées qu'a tenues le comité spécial dans 14 centre principaux ont révélé que

—la politique du gouvernement a un impact majeur sur leur position concurrentielle

—les petites et moyennes entreprises ont généralement besoin d'aide pour se lancer sur les marchés d'exportation ou de participer à leur expansion

Les PME qui exportent estiment que la politique du gouvernement a un impact majeur sur leur position concurrentielle

—les exportateurs se considèrent dépendants du rapport de 85¢ américains pour un dollar canadien et craignent qu'une modification de la politique monétaire puisse détruire leur situation sur les marchés d'exportation

—les exportateurs se tournent vers les hauts fonctionnaires du gouvernement pour pousser davantage le marché étranger

—les exportateurs se tournent vers le gouvernement pour qu'ils adoptent une position plus ferme à propos:

—de l'aide au commerce

—des règlements sur le contenu canadien dans les ventes subventionnées par le gouvernement

—l'identification d'une industrie championne pour les ventes à l'exportation

—les échanges avec les pays de l'Est

—les exportateurs estiment que le respect constant de la lettre de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) place le Canada dans une position concurrentielle désavantageuse par rapport à des pays comme la France, les États-Unis, le Royaume-Uni. Bien que toutes les petites et moyennes entreprises interviewées aient estimé qu'il existe des domaines dans lesquels leur rendement commercial pourrait être sensiblement amélioré, certaines sociétés ont mentionné qu'elles n'avaient pas les moyens, à l'heure actuelle, de réaliser une amélioration importante de leur situation sur les marchés d'exportation. On a entre autre proposé, à titre d'aide:

—opportunity to access a "pool" trading function through some kind of trading organization

alternatives:

—specialized or general

—public or private

—fee for service, commission, buy-and-sell...etc.

—tax incentives

—increased assistance from government agencies

—d'avoir accès à l'exportation «en équipe» par l'entremise d'un organisme de commerce quelconque

Possibilités:

—spécialisé ou général

—public ou privé

—droit de service, commission, achat et vente, etc.

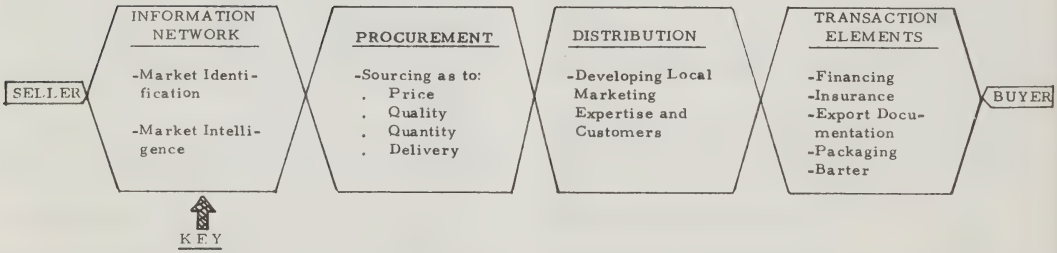
—stimulants fiscaux

—aide accrue des agences gouvernementales

THE TRADING MODEL DEVELOPED BY B. HICKEY IN HIS TESTIMONY IS USEFUL IN IDENTIFYING WHAT ARE THE KEY EXPORT TRADING FUNCTIONS AND, BUILDING FROM THERE, WHICH FUNCTIONS ARE BEYOND THE MEANS OF MANY SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

TRADING MODEL *

LINKAGES BETWEEN BUYER AND SELLER

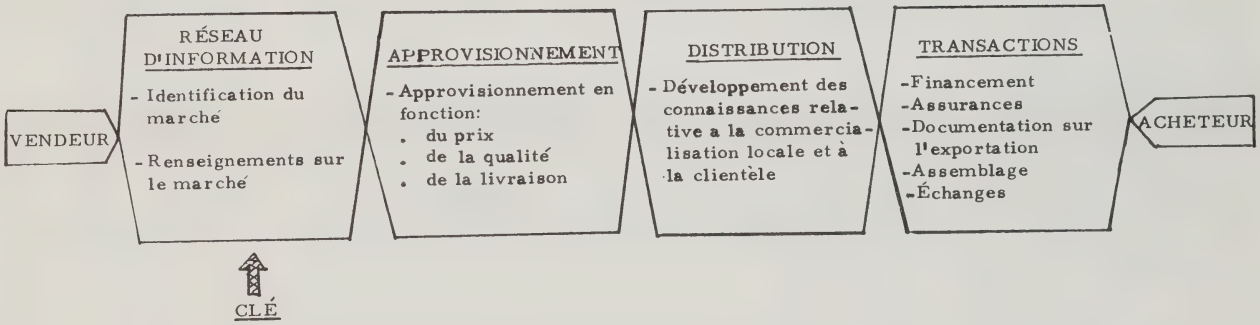


* Testimony of B. Hickey

LE MODÈLE COMMERCIAL ÉLABORÉ PAR M. B. HICKEY DANS SON TÉMOIGNAGE EST UTILE EN CE QU'IL DÉFINIT LES FONCTIONS CLÉS DU COMMERCE D'EXPORTATION ET, PARTANT, QUELLES SONT LES FONCTIONS QUE LES PME N'ONT PAS LES MOYENS D'ENTREPRENDRE

MODÈLE COMMERCIAL *

RELATION ENTRE VENDEUR ET ACHETEUR



* Témoignage de M. B. Hickey

THE SMALL AND MEDIUM BUSINESSES SEEN IN THE REGIONS FELL INTO FOUR MAJOR CATEGORIES OF BUSINESS ACTIVITY. THE INTERESTS OF CONSTRUCTION/ENGINEERING/ARCHITECTURE SECTOR HAVE BEEN COVERED IN A SEPARATE REPORT. THE TRADE REQUIREMENTS OF BUSINESSES IN THE THREE REMAINING CATEGORIES CAN BE SUMMARIZED IN THIS WAY:

BUSINESS ACTIVITY	TRADE LINKAGES			
	INFORMATION NETWORK	PROCUREMENT	DISTRIBUTION	TRANSACTION ELEMENTS
NATURAL RESOURCE/ COMMODITIES	-Projections of market trends could assist in long term production planning	-Various marketing boards, pools, etc. seem adequate		-Bridge financing and financing to increase storage capacity could assist supply management
BASIC MANUFACTURING	-Present ad hoc approach inadequate	-Packaging of products could reduce costs	-Market entry costs are too high	-Chronic capital problems -Financing required to achieve efficient plant size
HIGH-TECH MANUFACTURING	-Need for frequent engineer/customer communication	-Packaging of related products could improve marketability	-Smaller companies need assistance for broader market entry	-Financing required for engineering for foreign standards -R&D funding felt key to market position

LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES RENCONTRÉES DANS LES RÉGIONS SE CLASSAIENT DANS QUATRE CATÉGORIES PRINCIPALES D'ACTIVITÉ COMMERCIALE. DANS UN AUTRE RAPPORT, ON A PASSÉ EN REVUE LES INTÉRÊTS DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION, DE L'INGÉNIERIE ET DE L'ARCHITECTURE. LES EXIGENCES COMMERCIALES DES ENTREPRISES DANS LES TROIS CATÉGORIES QUI RESTENT PEUVENT SE RÉSUMER COMME SUIT:

ACTIVITE COMMERCIALE	RELATIONS COMMERCIALES			
	RÉSEAU D'INFORMATION	APPROVISIONNEMENT	DISTRIBUTION	TRANSACTIONS
RESSOURCES NATURELLES/ MARCHANDISES	-Les projections sur les tendances du marché pourraient aider à la planification de la production à long terme	-Diverses commission de commercialisation, équipes, etc., semblent adéquates		-Le financement intérimaire et le financement destiné à augmenter la capacité d'entreposage pourrait aider à la gestion des approvisionnements
FABRICATION DE BASE	-L'approche ad hoc actuelle n'est pas adéquate	-L'assemblage des produits pourrait réduire les coûts	-Les coûts de pénétration du marché sont trop élevés	-Problème chronique des biens d'équipements -Financement requis pour ériger des usines de dimension satisfaisante
FABRICATION DE HAUTE TECHNICITÉ	-Besoin de communications fréquentes entre ingénieurs et clients	-L'assemblage de produits connexes pourrait améliorer la capacité de commercialisation	-Les petites entreprises ont besoin d'aide pour pénétrer plus en profondeur sur les marchés	-Financement requis pour rendre l'ingenierie conforme aux normes étrangères -Le financement de la R&D est capital pour la situation des entreprises sur le marché

5. Trading House Sector

The Canadian Trading House Sector is characterized by:

—large number of small firms

—a commodities orientation

—capital and skilled labour shortages

A breakdown of available trading house statistics [13] indicates that there are a large number of small firms

—there are 472 designated trading houses, 94% of which are Canadian owned

—72% of the trading houses are located in Ontario and Quebec. A further 16% are located in British Columbia, thus accounting for a total of 88%

—51% of the trading houses listing annual export sales reported a sales volume of less than $5 million

—77% of the companies reporting have less than 20 employees

Two of the largest and most successful Canadian trading houses are foreign-owned. Balfour Guthrie (Canada) Limited, is a British subsidiary, and Mitsubishi (Canada) Limited is a Japanese subsidiary. Both companies deal primarily in resource-based products.

Of the 70 [14] companies which have export sales in excess of $5 million, one half specialize in resource-based exports

—8 deal exclusively in primary wood products (excluding pulp and paper)

—24 deal in agricultural products, meat, fish or groceries

—3 deal in only one mineral—sulphur or potash

Roughly 20% of the companies in this category handle manufactured goods exclusively

The lack of financing was a common theme for witnesses from Canadian trading houses

—bank reliance on asset-based financing is not compatible with the nature of basic trading

—government trade-aid programs are oriented toward manufacturers, not trading houses

Securing personnel with experience was a frequently repeated problem

> "Canada Wire has found extreme difficulty in finding the right type of experienced personnel available for its export operations." [15]

5. Le secteur des maisons d'import-export

Le secteur des maisons d'import-export canadiennes se caractérise par:

—un grand nombre de petites entreprises

—une orientation vers le commerce de marchandises

—une pénurie de fonds et de main-d'oeuvre spécialisée

Une analyse des statistiques disponibles [13] sur les maisons d'import-export montre que le Canada compte un grand nombre de petites entreprises

—il y a 472 maisons d'import-export désignées, dont 94% sont de propriété canadienne

—72% des maisons d'import-export sont situées en Ontario et au Québec, 16% sont situées en Colombie-Britannique, pour un total de 88%

—le registre des ventes annuelles à l'exportation de 51% des maisons d'import-export montre que le volume des ventes est inférieur à 5 millions de dollars

—77% des sociétés ont déclaré avoir moins de 20 employés

Deux des maisons d'import-export canadiennes les plus importantes et les plus prospères sont de propriété étrangère. Balfour Guthrie (Canada) Limited est une filiale britannique et Mitsubishi (Canada) Limited est une filiale japonaise. Les deux soicétés font principalement le commerce de produits dérivés des ressources naturelles.

Des 70 [14] sociétés dont les ventes à l'exportation dépassent cinq milions de dollars, la moitié se spécialise dans les exportations de produits dérivés des ressources naturelles

—huit sociétés exportent exclusivement les produits forestiers primaires (à l'exclusion des pâtes et papiers)

—vingt-quatre sociétés exportent des produits agricoles, viande, poisson ou produits alimentaires

—trois sociétés n'exportent qu'un seul minerai—sulfure ou phosphate

En gros, 20% des sociétés de cette catégorie exploitent exclusivement des biens manufacturés

Les représentants des maisons d'import-export canadiennes ont tous abordé la question du manque de financement

—la dépendance des banques du financement basé sur l'actif n'est pas compatible avec la nature du commerce de base

—les programmes d'aide au commerce du gouvernement sont axés sur les fabricants et non sur les maisons d'import-export

Trouver un personnel expérimenté est un problème qui a été fréquemment mentionné

> «Canada Wire a eu d'énormes difficultés à trouver le personnel ayant l'expérience voulue pour ses opératons d'exportation» [15]

And, the general sense was that for many companies being a trading house can entail a marginal existence

Et le sentiment général était que, pour nombre de sociétés, être une maison d'import-export peut mener à une existence marginale

Successful Canadian trading houses, especially those dealing in manufactured goods, specialize in either market areas or product groups

Les maisons d'import-export canadiennes qui ont réussi, surtout celles qui exploitent des biens manufacturés, se spécialisent ou dans des secteurs du marché ou des groupes de produits

—A. D. Burford, a trader in electrical equipment, explained to the Committee:

"With limited funds available and limited support for trading houses in Canada it was necessary... to concentrate on a specific area with a limited product range."

—A. D. Burford, un commerçant en équipement électrique, a expliqué au comité que:

«Avec les fonds limités dont nous disposons et l'appui réduit dont jouissent les maisons d'import-export au Canada, il s'est avéré nécessaire (...) de se concentrer sur un domaine précis dont la gamme de produits était limitée»

—Canada Wire and Cable International Ltd. exports its own wire and cable in addition to piggybacking other electrical products into the export market place

—Canada Wire and Cable International Ltd. exporte ses propres fils et cables en plus de servir d'intermédiaire pour d'autres produits électriques sur les marchés d'exportation

—trading house interviews conducted in the regions revealed that the majority are highly specialized

—les interviews menées auprès des maisons d'import-export dans les régions ont révélé que la majorité sont hautement spécialisées

The overall impression gained from looking at the Canadian trading house sector is that it is under-developed

L'impression générale qui se dégage de l'examen du secteur des maisons d'import-export canadiennes est que c'est un secteur sous-développé

"From a sort of general standpoint, there is a list put out by the CEA of all the trading houses in Canada, which is quite a formidable list. The combined strength of all those trading houses is, in my view, inadequate for the job that should and needs to be done. An awful lot more development of trading houses is required. But the only way to get development is to get the business and get the business organized, and hopefully government support in getting that business." [16]

«Du point de vue général, il existe une liste publiée par l'ACE de toutes les maisons d'exportation du Canada, cette liste est imposante. La force combinée de toutes ces entreprises est cependant insuffisante, à mon avis, pour le travail qu'il y a à faire. Il faudrait une énorme expansion des maisons d'exportation mais la seule façon dont l'expansion peut se faire c'est par l'obtention de contrats et en nous organisant et aussi, grâce à l'appui du gouvernement dans l'obtention de ces contrats.» [16]

6. Market Intelligence

6. Renseignements sur le marché

Several witnesses emphasized how important market intelligence is to a successful exporting effort

Plusieurs témoins ont souligné l'importance des renseignements sur le marché pour le succès des efforts d'exportation:

—Commercial intelligence "is the life-blood of any trading operation or export operation" [17]

—les renseignements commerciaux «sont vitaux pour toute activité commerciale ou opération d'exportation» [17]

—"The capacity of a trading company to develop an exhaustive information network is the most critical element of success." [18]

—«L'élément le plus critique du succès repose sur la capacité d'une société d'import-export d'élaborer un réseau d'information exhaustif» [18]

—"In order to trade successfully in these relatively new conditions, (the emerging Pacific community), territorial knowledge will be extremely important. A much more improved information and communications system will be essential." [19]

—«Pour réussir les opérations commerciales dans ces conditions relativement nouvelles (l'émergence de la communauté du Pacifique), il sera extrêmement important de bien connaître le territoire. Il sera essentiel d'améliorer de beaucoup le service de renseignements et le système de communication» [19]

—"I believe you could pay for an on-line service into that bureau because intelligence is the most difficult thing you need to gather, the most expensive, you have got to know where to go." [20]

—«Je crois que vous pourriez défrayer le coût d'un service connecté à ce bureau car les renseignements sont les aspects les plus difficiles à colliger, et les plus onéreux; vous devez savoir à quoi vous en tenir» [20]

Many of the trends and opportunities in world trade that were discussed before the Committee reinforce the requirement for good information

—development of rapidly-changing modes of competition, E. G. credit-mixte, package deals, international consortia

—re-emergence of barter trade where the ability to market foreign goods to third or more parties is crucial

—need to coordinate or consolidate marketing efforts of small and medium business

—ready knowledge of internationally competitive products

—research into developing markets and product niches

Major world trading countries have already moved to put into place the type of information-intelligence network needed today

For example, in the U.S. the worldwide information and trade system—WITS—was inaugurated in 1980. The system is

—completely computerized with satellite hook-up to terminals in U.S. commercial service offices throughout the world

—designed to provide trade-related information on U.S. firms, foreign firms, products, specific markets

Similarly, in Japan the research of foreign markets and the information gathering function is performed for small business by the Japan External Trade Organization (JETRO)

> "In order to support the organization's fundamental function—the dissemination of information, JETRO compiles and updates a vast amount of information on trade, economy and industry from various countries. This information collection is conducted through numerous research and survey projects and routine information gathering activities. In the main, information collection efforts are carried out by JETROS's staff members stationed abroad, and the bulk of information collected is obtained from various published sources—official reports, position papers, statistical data compilation, newspaper and magazine articles, directories and other publications. After collection, all information is concentrated at the Tokyo Headquarters, where items are processed to meet the specific objectives of the various service activities. Some basic data, such as trade statistics, are stored by computer. All publications, including major periodicals, are available to the public at the two JETRO libraries, one at the Headquarters and the other at the Osaka Office.
>
> The major portion of information collected by JETRO constitutes fundamental data related to economy,

Plusieurs des tendances et des débouchés du commerce mondial dont on a discuté devant le comité viennent renforcer la nécessité d'avoir accès à une bonne information

—l'évolution rapide des modes de concurrence, soit le crédit mixte, les marchés globaux et les consortiums internationaux

—la nouvelle apparition du commerce d'échange là ou la capacité de commercialisation de biens étrangers dans une association tripartite (ou plus nombreuse) est cruciale

—la nécessité de coordonner ou de consolider les efforts de commercialisation des PME

—une connaissance approfondie des produits concurrentiels à l'échelon international

—la recherche sur les marchés naissants et les séries de produits

Les principaux pays exportateurs ont déjà commencé à mettre en place le genre de réseau d'information et de renseignements dont on a besoin aujourd'hui

Par exemple, aux États-Unis, on a inauguré en 1980 un système d'information et de commerce à l'échelon mondial, le WITS, ce système est

—entièrement informatisé avec des satellites reliés à des terminals situés dans les bureaux du service commercial américain partout dans le monde

—destiné à fournir des renseignements relatifs au commerce et portant sur les sociétés américaines, étrangères, les produits, certains marchés en particulier

Pareillement, l'organisation du commerce extérieur japonais (JETRO) remplit à l'intention des petites entreprises la fonction d'effectuer les recherches sur les marchés étrangers et de coliger l'information

> «Afin d'aider à la fonction fondamentale de l'organisation, soit la dissémination de l'information, JETRO compile et met à jour un fort volume de renseignements sur le comerce, l'économie et l'industrie de divers pays. Cette cueillette d'information est faite par le biais de nombreuses recherches et enquêtes, ainsi que grâce aux activités de routine sur la cueillette d'information. En gros, la cueillette d'information est effectuée par les membres du personnel de JETRO stationnés à l'étranger et la majeure partie de l'information colligée provient de diverses publications—rapports officiels, exposés de pricipe, compilation de données statistiques, articles de journaux et de revues, registres, etc. Après la cueillette tous les renseignements sont rassemblés au siège social, à Tokyo, où l'information est traitée pour rencontrer les objectifs précis des diverses activités de service. Certaines données de base, comme les statistiques commerciales, sont mises en réserve sur ordinateur. Toutes les publications, dont les principaux périodiques, sont mises à la disposition du public, aux deux bibliothèques de JETRO, dont l'une se trouve au siège social et l'autre au bureau d'Osaka.
>
> La plus grande partie de l'information recueillie par JETRO consiste dans des données fondamentales rela-

industry and commerce that have a bearing on the promotion of trade between Japan and its trading partners. They include basic information on customs tariffs, business organizations, commodities, regulation changes and trade statistics.

Various marketing research projects designed to assess market potentiality for specific commodities for both export from, and import to, Japan are also an indispensable part of JETRO's information collection activities." [21]

A number of different public and private agencies are part of the process of gathering and disseminating trade information in Canada

—Trade Commissioners gather market information on an opportunistic basis

—Industry Trade and Commerce (ITC) has a computerized business information system—BOSS [22] which is intended to connect the market opportunities with the domestic capability of 5,000—6,000 companies

—Department of Supply and Services has a computerized product sourcing system with 60,000 source listings that also inventories the domestic production capability

—Office of Overseas Projects (OOPS) gathers information on export projects

—Canadian International Development Agency (CIDA) has information on aid requirements and projects in different countries

—Various provincial trade promotion agencies have trade indexes and commissioner services

—Companies with agents or representatives in foreign markets also receive their own market intelligence

What is not clear from the testimony is the degree to which Canada's government—sponsored market intelligence systems provide our industry with competitive equivalence or advantages in world markets. The testimony to date raises several questions, for example:

—do we have sufficient resources in the field to effectively carry out the information gathering program?

—testimony indicated changing market opportunities which in turn raise the question as to whether Trade Commissioner personnel are being shifted in advance of market developments or in response to them

—several witnesses also pointed to a shortage of Trade Commissioner personnel which again raises a question as to how much attention the information gathering function receives

tives à l'économie, à l'industrie et au commerce qui ont rapport à la promotion du commerce entre le Japon et ses partenaires commerciaux. Ces données portent entre autres sur les tarifs douaniers, les organismes commerciaux, les marchandises, les modifications de règlements et sur les statistiques commerciales

Divers projets de recherche en commercialisation destinés à évaluer le potentiel de la mise en marché de certaines marchandises exportées ou importées du Japon constituent aussi une partie essentielle des activités de cueillette d'information de JETRO» [21]

Un certain nombre d'agences privées et publiques prennent part à la cueillette et à la dissémination de l'information commerciale au Canada

—les services des délégués commerciaux recueillent l'information en fonction des débouchés sur le marché

—industrie et commerce possède un système d'information sur les affaires informatisé—le système de repérage des débouchés [22] qui est destiné à combiner les débouchés sur le marché et la capacité intérieure que représentent les 5 à 6 milles sociétés commerciales

—le ministère des approvisionnements et services possède un système d'approvisionnement des produits informatisé qui contient une liste de 60,000 sources qui sert aussi à inventorier la capacité de production intérieure

—le bureau des projets outre-mer («*OOPS: Office of Overseas Projects*») collige l'information sur les projets d'exportation

—l'Agence canadienne de développement international (ACDI) détient les renseignements relatifs aux demandes d'aide et aux projets menés dans divers pays

—plusieurs agences de promotion du commerce provinciales possèdent des répertoires comerciaux et des services de délégués commerciaux

—les sociétés qui ont des agents ou des représentants sur les marchés étrangers reçoivent aussi leurs propres renseignements sur les marchés

Il ne ressort pas clairement des témoignages toutefois dans quelle mesure les systèmes de renseignements sur les marchés parrainés par le gouvernement du Canada offre à notre industrie une compétitivité équivalente ou des avantages concurrentiels sur les marchés mondiaux. Les témoignages entendus jusqu'à maintenant soulèvent plusieurs questions, par exemple:

—possèdons-nous des ressources suffisantes dans ce domaine pour mener à bien le processus de cueillette d'information?

—les témoignages font état de l'évolution des débouchés du marché qui, en retour, soulèvent la question de savoir si le personnel des services de délégués commerciaux va au-devant des développement sur les marchés ou y réagit

—nombre de témoins ont aussi souligné la pénurie de personnel dans les services de délégués commerciaux ce qui, ici encore, nous porte à nous interroger sur l'attention que reçoit la fonctio de cueillette de l'information

—the level of priority assigned to information gathering as a Trade Commissioner function is also not clear from the information before the Committee

—once the intelligence is gathered does the network responsively connect the opportunity with the supplier?

—at this stage, the BOSS computerized system is still being developed and information switching depends to a significant degree on personal contact and individual knowledge of markets and suppliers

—the Committee has also been informed that there are separate systems in ITC and DSS for the domestic sourcing of products, but at this stage it is not clear why two systems are required

—are small and medium businesses benefitting from the existing marketing intelligence systems?

In this section Canada has been described as having

—a well developed system for exporting raw materials and semi-finished goods

—a heavy branch plant component of the economy which offers limited potential for export growth

—large Canadian companies which prefer to sell directly and deal only with their own product lines

—small and medium-sized firms which cannot afford the costs of full scale international marketing efforts

—a trading house sector which is fragmented and underdeveloped, and

—a market intelligence system which may be unequal to those of our competitors

By juxtaposing those observations on Canada's export marketing structure and capability and the relevant trends in world trade identified in Section B, a rough framework for considering national trading corporation alternatives emerges.

D. The National Trading Corporation Alternatives

This Section presents for discussion by the Committee five related but somewhat different alternatives for strengthening Canada's export trading capability. Several approaches have been mentioned during the hearings and they have been grouped in this Section according to the organization that is expected to take the lead. Further, these alternatives are by no means mutually exclusive

1. The United States—Senator Stevenson Bill—The Banking Alternative
2. Multinational Trading Companies—The Corporate Alternative

—l'ordre de priorité assigné à la cueillette d'information à titre de fonction d'un service de délégués commerciaux n'apparaît pas clairement d'après les renseignements soumis au comité

—une fois les renseignements colligés, le réseau réussit-il à relier de façon positive les débouchés aux fournisseurs?

—à ce stade-ci, le système de repérage des débouchés est encore en train d'être élaboré et la diffusion de l'information repose dans une large mesure sur les contacts personnels et les connaissances individuelles des marcheés et des fournisseurs

—le comité a aussi été informé qu'il existe des systèmes séparés aux ministères de l'industrie et du commerce et des approvisionnements et services pour l'approvisionnement intérieur de produits, mais à l'heure actuelle on ne sait trop pourquoi ces deux systèmes sont nécessaires

—les petites et moyennes entreprises profitent-elles des systèmes actuels de renseignements sur le marché?

Dans ce chapitre, on a donné la description suivante du Canada:

—il possède un système bien élaboré pour l'exportation des matières premières et des produits semi-finis

—l'importance des filiales dans l'économie limite les possibilités d'expansion des exportations

—les principales sociétés canadiennes préfèrent vendre directement et ne s'occuper que de leurs propres série de produits

—les petites et moyennes entreprises ne peuvent supporter les coûts des efforts de commercialisation internationale sur une grande échelle

—le secteur des maisons d'import-export est fragmenté et sous-développé

—les systèmes de renseignements sur le marché peuvent être inférieurs à ceux de nos compétiteurs

La juxtaposition de ces observations sur la structure et la capacité de commercialisation des exportations du Canada aux tendances pertinentes du commerce mondial définies à la partie B, donne un tableau sommaire des possibilités à envisager outre la société nationale du commerce

D. Solution de rechange à la société nationale du commerce

Dans les pages qui suivent, nous présentons une discussion qu'a tenue le comité sur cinq possibilités connexes mais quelque peu différentes de renforcer la capacité d'exportation du Canada. Diverses approches ont été mentionnées au cours des audiences et elles ont été groupées dans la présente partie en fonction de l'organisme qui devrait prendre l'initiative. Précisons, en outre, que ces possibilités ne s'excluent aucunement:

1. Les États-Unis: Le projet de loi du sénateur Stevenson—les banques
2. Les sociétés d'import-export multinationales—les sociétés commerciales

3. Strengthened Trading Houses—The Existing Trading House Alternative
4. Government-Owned Trading Companies—The Government Alternative
5. Shared Entreprises—The Private—Public Alternative

1. THE UNITED STATES—SENATOR STEVENSON BILL THE BANKING ALTERNATIVE

Legislation to encourage bank-owned trading companies is already under consideration in the United States. The Export Trading Company Bill (S. 2718), which was sponsored by Senator Stevenson and passed by the American Senate in September, 1980, was designed to encourage American banks to participate in the operations of export trading companies. In the opinion of the Bill's sponsors:

> "Banks will not play a leading role in ETCs (Export Trading Companies) without a chance to control them. Control means the right to manage and thereby reduce risk and enhance profit." [23]

The desire to remain internationally competitive provided impetus for the American Export Trading Company Bill. In promoting the Bill, Senators Stevenson and Heinz pointed out:

> "Without bank participation American export trading companies will be put to a competitive disadvantage. Foreign trading companies are often linked with foreign banking organizations. Foreign banks do business in the U.S. and own interests in foreign trading companies that export to the U.S. while American banks cannot own trading companies which export from the U.S."[21]

Bank-owned trading companies are trading companies in which banks are allowed to make equity investment to a level which may include control of the company. Banks or bank syndicates are expected to invest and/or provide non-preferential loans to such trading companies. In addition, bank customers are expected to be attracted as investors to bank-owned trading companies as a result of bank equity participation. Bank-owned trading companies normally have an export orientation

The functions of a bank-owned trading company would include:

—provision of a full-service trade facility for firms of any size

—specialization by product type or geography possible

—access to specific services only also possible

—initiation of contacts with domestic producers who are capable of entering or expanding in the export market

3. Renforcement des maisons d'import-export—les maisons d'import-export actuelles
4. Les sociétés d'import-export du gouvernement—l'état
5. Les entreprises conjointes—les secteurs privé et public

1. LES ÉTATS-UNIS: LE PROJET DE LOI DU SÉNATEUR STEVENSON—LES BANQUES

Des lois destinées à encourager les transactions des sociétés d'import-export dont les banques sont propriétaires sont déjà à l'étude aux États-Unis. Le projet de loi sur les sociétés d'import-export (*«Export Trading Company Bill S. 2718»*). parrainé par le sénateur Stevenson et adopté par le Sénat américain en septembre 1980, est destiné à encourager les banques américaines à prendre part aux opérations des sociétés d'import-export. De l'avis des tenants du projet de loi:

> «Les banques ne joueront pas un rôle de premier plan dans les sociétés d'import-export à moins d'exercer un contrôle. On entend par contrôle le droit d'administrer et de réduire ainsi les risques tout en augmentant les profits». [23]

Le désir de demeurer compétitif à l'échelon international a donné un élan au projet de loi sur les sociétés d'import-export. En le faisant valoir, les sénateurs Stevenson et Heinz ont souligné

> «Sans la participation des banques, les sociétés d'import-export américaines se retrouveront dans une position concurrentielle désavantageuse. Les sociétés d'import-export étrangères sont souvent en liaison avec des institutions bancaires étrangères. Les banques étrangères font affaires aux États-Unis et détiennent des intérêts dans des sociétés d'import-export étrangères qui exportent aux États-Unis alors que les banques américaines ne peuvent détenir des sociétés d'import-export qui exportent des États-Unis.» [21]

Les sociétés d'import-export dont les banques sont propriétaires sont des sociétés dans lesquelles les banques peuvent investir dans des actions jusqu'à concurrence d'un degré qui peut impliquer le contrôle de la société. On s'attend à ce que les banques ou les coopératives de crédit investissent ou consentent des prêts non-préférentiels à ces sociétés d'import-export. On compte en outre que la participation des banques aux actions attireront leur clientèle qui sera intéressée à investir dans les sociétés d'import-export dont les banques sont propriétaires. Ces sociétés sont normalement axées sur l'exportation

Les fonctions d'une société d'import-export dont une banque est propriétaire comprendraient:

—la prestation d'un service complet d'installations commerciales pour les entreprises de toutes tailles

—possibilité spécialisation par genre de produit ou région géographique

—autre possibilité: accès à certains services en particulier, seulement

—prise de contact avec des producteurs intérieurs capables de pénétrer sur les marchés d'exportation ou de participer à leur expansion

—diversification of capital outlay and risk involved in entering foreign markets

—realization of economies of scale

—access to loan funds

Canadian Banks face constraints that are similar to their American competitors. Under the Bank Act, Canadian Chartered Banks are restricted to a 10% holding in Canadian commercial enterprises.

After some consideration, the Royal Bank of Canada has indicated to the Committee that it is currently studying the business opportunity that a Canadian version of the Stevenson Bill could offer a Canadian bank. In a letter [24] from Mr. R.P.G. Styles, the Royal Bank wrote:

> "As you will appreciate, a decision to move into the trading business cannot be taken lightly by the Bank, and it may well be that in the final analysis our conclusions will not be favourable. From our vantage point at the outset, however, it would appear that there are significant arguments in favour of our involving ourselves in Canada export trading, employing our international network and expertise in assisting Canadian firms, particularly those which have not been active exporters to date, to market their products abroad."

Amendments to the Bank Act would be required in order to both permit and encourage bank-ownership of trading companies

—the present restriction of 10% Canadian ownership in commercial companies would have to be revised

—regulatory provisions would have to be included to ensure bank soundness and fair competition

Some of the benefits of the banking alternative include:

—banks already have international offices and communication systems, experience in trade financing, and business relationships with both potential foreign and domestic clients

—bank equity participation in trading companies will provide the banks with an incentive to promote foreign trade

—banks provide an effective bridge to small and medium businesses in Canada and could play a role in encouraging these businesses to enter the export market

—banks can provide the capitalization required to develop a trading operation of sufficient scale to gain the confidence of major customers

—bank involvement may help to overcome the short term profit orientation of existing exporters since banks normally operate on terms of up to 5 years

—diversification des mises de fonds et des risques que présente la pénétration sur les marchés étrangers

—réalisation des économies d'échelle

—accès aux caisses de prêts

Les banques canadiennes font face à des contraintes semblables à celles que rencontrent leurs compétitrices américaines. En vertu de la loi sur les banques, les banques à charte canadiennes sont limitées à 10% des intérêts des entreprises commerciales canadiennes

Après certaines considérations, la Banque royale du Canada a indiqué au comité qu'elle étudie présentement la possibilité d'offrir à une banque canadienne une version canadienne du projet de loi du séanteur Stevenson. Dans une lettre [24] signée par M. R.P.G. Styles, la Banque royale écrit:

> «Vous comprendrez que la banque ne peut pas prendre à la légère la décision de s'engager dans l'import-export, et il se pourrait bien qu'en dernière analyse nos conclusions ne soient pas favorables à ce projet. Du point de vue avantageux ou nous nous trouvons dès le départ cependant, il semble qu'il existe d'importants arguments en faveur de notre engagement dans l'import-export canadien, du recours à nos réseaux internationaux et à nos connaissances pour venir en aide aux sociétés canadiennes, surtout celles qui ne sont pas des exportatrices actives à ce jour, pour mettre leurs produits en marche à l'étranger».

Il faudrait apporter des amendements à la loi sur les banques afin de permettre aux institutions bancaires d'acquérir des sociétés d'import-export et de les encourager à le faire

—la limite actuelle de 10% de propriété canadienne dans les sociétés commerciales devrait être revue

—des dispositions réglementaires devront y être incluses pour assurer la solidité des banques et une juste concurrence

Voici certains des avantages que procurerait la participation des banques:

—les banques possèdent déjà des bureaux internationaux et des systèmes de communication, l'expérience du financement commercial et les relations d'affaires nécessaires avec les clients nationaux et étrangers éventuels

—la participation des banques à l'achat d'actions de sociétés d'import-export incitera les banques à promouvoir le commerce extérieur

—les banques sont des intermédiaires efficaces pour les petites et moyennes entreprises au Canada et pourraient jouer un rôle en encourageant ces entreprises à pénétrer sur les marchés d'exportation

—les banques peuvent fournir les capitaux requi pour exploiter une société d'import-export d'envergure suffisante pour se gagner la confiance des clients les plus importants

—la participation des banques peut aider à éliminer l'orientation vers les profits à court terme des exportateurs

—banks look to many clients for business and are likely to invest in a trading company with the intent to reinvest in the expansion of trade support services and trading company growth

There are some limitations to the bank-owned trading company model as well:

—bank expectations and expertise favour export trading companies over export-import operations

—bank trading experience is limited to buying and selling money. The extent to which banking trade skills can be transferred to other products is unknown

—bank experience in the key trade functions of procurement and distribution is limited

—bank involvement in general trade will not help to solve the problem of the shortage of skilled trade personnel in the near term

—bank loan procedures are not presently designed to evaluate the risk in trading company capital requirements

—banks prefer secure investments, therefore, a trading company would have to offer a high probability of success as a new venture before bank investment would take place

In a recent speech [25] by A. J. Walton, Senior V.P. of the Chase Manhattan Bank, the point was made that the experience limitations raised may not be a serious concern:

> "Some striking similarities appear to exist between the basic operations of an Export Trading Company and those of a bank—similarities that suggest transferability of management and service skills and an opportunity to mitigate risk. I do not think it is an exaggeration to say that banks are, in fact, trading companies in their own right and their profit dynamics are approximately the same as those of trading companies."

2. Multinational Trading Companies The Corporate Alternative

Multinational manufacturing and marketing organizations offer the distribution channels and institutional framework for selling a range of products that is much broader than their own product lines. As well, they can add new dimensions of international flexibility and competitiveness through the trading function, such as:

—reducing the unit costs of the marketing function by concentrating more product volume through it

actuels puisque les banques fonctionnent normalement sur des périodes de jusqu'à cinq ans

—les banques font affaires avec nombre de clients et voudront probablement investir dans une société d'import-export avec l'intention de réinvestir dans l'expansion des services d'aide au commerce et de la croissance des sociétés d'import-export

Il y a, par ailleurs, des limites au modèle de participation des banques à la propriété des sociétés d'import-export

—selon ce à quoi s'attendent et se fondant sur leurs connaissances, les banques favorisent les sociétés d'exportation plutôt que les activités d'import-export

—l'expérience des banques au chapitre des exportations se borne à l'achat et à la vente de monnaie. On ne sait pas dans quelle mesure les banques peuvent transférer leur capacité d'exportation à d'autres produits

—les banques possèdent une expérience limitée des fonctions commerciales clés comme l'approvisionnement et la distribution

—la participation des banques au commerce général n'aidera pas à résoudre, à brève échéance, le problème de la pénurie de personnel spécialisé dans ce domaine

—les pratiques des banques relatives aux prêts ne sont pas conçues à l'heure actuelle de façon à évaluer les risques que comportent les demandes de biens d'équipement des sociétés d'import-export

—les banques préfèrent les placement sûrs; une société d'import-export devra donc offrir de fortes probabilités de succès à titre de nouvelle entreprise avant que les banques y fassent des investissements

Dans un discours [25] prononcé dernièrement, J. Walton, vice-président sénior de la Banque Chase Manhattan, a indiqué que l'expérience limitée dont il a été fait état ne constitue peut-être pas une préoccupation majeure:

> «Certaines similiarités frappantes semblent exister entre les opérations d'une société d'exportation et celles d'une banque, similiarités qui supposent la possibilité de transférer la capacité de gestion et de service de même que de minimiser les risques. Je ne crois pas qu'il soit exagéré de dire que les banques sont, en fait, des sociétés d'import-export de droit et que la dynamique de leurs profits est à peu près la même que celles des sociétés d'exportation.»

2. Les sociétés d'import-export multinationales—les sociétés commerciales

Les multinationales de la fabrication et de la commercialisation offrent des canaux de distribution et une structure institutionale pour la vente de toute une gamme de produits de beaucoup plus grande envergure que leurs propres série de produits. De même, elles peuvent ajouter de nouvelles dimensions à la flexibilité et à la compétitivité internationale par le biais des exportations, par exemple:

—en réduisant le coût unitaire de la commercialisation en y concentrant un plus grand volume de produits

—expanding the range and attractiveness of the product portfolio

—permitting the recourse to countertrade in those markets that demand non-currency transactions

—entering new markets without incurring the full costs of a parent company's direct sales organization

—securing critical supplies for the multinational parent

—providing low cost purchasing opportunities for the parent company

Some countries have consciously used the multinational approach and focussed on their large companies or industrial groups to strengthen their trading capability

—one of a Brazil's two trading companies, Interbras was established as a 100% owned subsidiary of Petrobras, the state oil monopoly

—in the Philippines, Government policy is directed towards increasing trade through the 12 largest manufacturing companies

—in Korea, the trading firms were established as the marketing operations for the 13 major industrial groups

The Committee has also heard testimony that one U.S. firm is considering a trading company as the next stage in the development of its southeast Asia marketing organization. As well, other expamples in the United States and Europe serve to suggest that the multinational route to trading companies is viable alternative—one that may receive more attention in the future.

While several companies that appeared before the Committee in Ottawa indicated that they intend to continue to market their products directly and they neither need the support of trading companies nor want to establish such a vehicle themselves, there were exceptions.

—Canada Wire and Cable International has made its resources available to a sister company in exporting lumber to the Middle East

"Canada Wire is unique as a significant exporter of its own product, but it has gone beyond that to become a significant trader, and largely a piggybacker... of other Canadian companies into the export marketplace" [26]

—and, Mitel Corporation Ltd. indicated that it is trying

—"to encourage companies whose products would have to interface with our own to be compatible with our products" [27]

—in order to promote the sale of Canadian systems rather than components

—en étendant la gamme et en augmentant l'attrait des portfolios sur les produits

—en permettant le recours au commerce d'échange dans les marchés dont les transactions ne se font pas en devises

—en pénétrant sur les marchés sans défrayer la totalité des coûts d'organisation des ventes directes d'une société-mère

—en assurant les approvisionnements de produits difficiles à obtenir pour la société multinationale-mère

—en offrant des possibilités d'achat à coût réduit pour la société-mère

Certains pays ont consciemmemt eu recours à l'approche des multinationales et se sont concentrées sur leurs principales sociétés ou leurs groupes industriels pour renforcer leur capacité d'exportation

—l'une des deux sociétés d'exportation brésiliennes, la Interbras, a été établie à titre de filiale à part entière de Petrobras, société pétrolière d'état monopoliste

—aux Philipines, la politique du gouvernement est axée sur l'expansion commerciale par l'entremise des 12 sociétés de fabrication les plus importantes

—en Corée, les sociétés d'exportation ont été établies pour s'occuper des opérations de commercialisation des 13 principaux groupes industriels

Le comité a aussi entendu un témoignage selon lequel une société américaine envisage le recours à une société d'import-export comme prochaine étape dans l'expansion de sa commercialisation dans l'Asie du Sud-Est. Pareillement, d'autres exemples aux États-Unis et en Europe servent à montrer que l'approche des multinationales est une solution viable pour les sociétés d'import-export, solution qui retiendra probablement davantage l'attention à l'avenir

Bien que plusieurs sociétés qui ont comparu devant le comité à Ottawa aient indiqué qu'elles avaient l'intention de continuer de mettre leurs produits en marché directement et qu'elles n'avaient pas besoin de l'appui des sociétés d'exportation ni ne voulaient établir un tel mécanisme d'elles-mêmes, il y a cependant quelques exceptions:

—Canada Wire and Cable International a mis ses ressources à la disposition d'une société-soeur pour l'exportation du bois de charpente au Moyen Orient

«Canada Wire est vraiment unique en son genre: notre compagnie est un important exportateur de ses propres produits, mais elle est allée bien au-delà pour obtenir sa place dans le commerce extérieur: elle joue le rôle d'intermédiaire pour d'autres compagnies canadiennes sur les marchés d'exportation» [26]

—et Mitel Corporation Ltd a indiqué qu'elle tente

—«d'encourager les sociétés dont les produits auraient à concurrencer les nôtres, à être compatibles avec nos produits» [27]

—afin de promouvoir la vente de systèmes canadiens plutôt que des parties

In addition, one relatively small company—Tridon International Ltd.—which met privately with Committee members in Hamilton, indicated that it has used its established network to successfully trade the products of other companies

En outre, une société relativement petite—la «*Tridon International Ltd.*» dont les représentants ont rencontré privément les membres du comité à Hamilton, a indiqué qu'elle avait eu recours à son propre réseau pour exporter avec succès les produits d'autres sociétés

Testimony before the Committee has also suggested that other companies have come up against the need to trade products and found it either unprofitable or too demanding of time and resources

D'autres témoignages présentés au comité ont laissé entendre que d'autres sociétés s'opposaient à la nécessité d'exporter les produits trouvant l'opération non rentable ou trop exigeante en terme de temps et de ressources

—Alcan appeared before the Committee and indicated that it has tried in the past to trade other companies' products but that the experience was not satisfactory and they have confined their efforts primarily to their own goods

—l'Alcan a comparu devant le comité et a indiqué qu'elle avait essayé par le passé d'exporter les produits d'autres sociétés mais que l'expérience ne s'est pas avérée satisfaisante et qu'elle avait limité ses efforts principalement à ses propres biens

—Bombardier indicated that it has not considered taking on major trading responsibilities for other products because "frankly we (Bombardier) are stretched as it is" [28]

"I would not say it is not something we would not look at, but at the moment we have certain defined areas that we feel we have not been doing a good enough job on and we want to improve our ability in the areas we have already tackled before we start branching out. There have been a few cases where we have purchased equipment and sold it to some of our customers overseas, mainly just to help them out, such as a fellow comes to us and says, I have a problem, can you help me put together a package of equipment? We have done a little bit of that, but not very much" [28]

—Bombardier a indiqué qu'elle n'avait pas songé à prendre en charge des responsabilités d'exportations d'autres produits parce «à vrai dire, notre expansion est suffisante» [28]

«Je ne dirais pas que c'est là un aspect que nous n'envisagerons pas, mais pour le moment nous avons des domaines précis dans lesquels nous estimons que nous n'avons pas assez fait et nous voulons améliorer notre capacité dans les secteurs dans lesquels nous nous sommes lancés avant d'étendre la sphère de nos activités. A quelques rares occasions, nous avons acheté de l'équipement et nous l'avons vendu à nos clients outremer, surtout pour leur venir en aide, dans le cas par exemple ou l'un d'eux s'adresse à nous et nous dit: «J'ai un problème, pouvez-vous m'aider à assembler des biens d'équipement?» Nous avons fait quelques opérations du genre mais pas tellement» [28]

Some other large canadian organizations have been unable to find a common interest in the Committee's Order of Reference and have declined invitations to appear

D'autres grands organismes canadiens furent incapables de trouver un intérêt commun dans le mandat du comité et ont décliné les invitations à comparaître.

Multinationals develop their trading operations in any one of three different ways

Les multinationales exploitent leurs opérations d'exportation conformément à l'une des trois pratiques suivantes:

—acquire an existing trading company. A B Volvo of Sweden followed this approach when it recently announced plans to buy Beijerinvest, the leading private trading group in Sweden

—en faisant l'acquisition d'une société d'exportation existante. A B Volvo de Suède a adopté cette approche en annonçant dernièrement son intention d'acheter Beijerinvest, le principal groupe privé d'exportation de Suède

—put together a trading organization by consolidating several functions within an existing organization. Such an approach, for example, might involve bringing together parts of a marketing organization with the procurement and traffic management functions

—en mettant sur pied une organisation d'exportation en consolidant plusieurs fonctions au sein d'un organisme existant. Une telle approche peut supposer, par exemple, qu'il faudra combiner certains aspects de la commercialisation avec les fonctions d'administration de la circulation et les approvisionnements

—start from scratch. This course would involve hiring one or two traders whose experience fits with the direction the parent wants to go. As the trading operation grows, the company would commit more resources to it.

—en partant de zéro. Cette approche signifierait qu'il faudrait embaucher un ou deux exportateurs dont l'expérience rejoint l'orientation que veut prendre la société-mère. Au fur et à mesure de l'expansion des opérations d'exportation, la société pourrait y consacrer plus de ressources

Initially the trading operation may be a function or division within the corporation, but ultimately the preferred structure

Initialement, l'exportation pourrait être une fonction ou une division au sein de la société, mais ultimement il semble

appears to be a subsidiary form with profit and loss responsibility

Two structural approaches that would lead to the creation or designation of national trading corporations bear consideration in the Canadian context.

1. encourage the development of trading operations by large Canadian manufacturing companies
2. encourage the formation of trading organizations by industry groups. Participation might include manufacturing companies, banks, project management companies, Government

The kinds of incentives that might be considered include:

—favourable legislation that would encourage the equity participation of banks

—government backing or guarantees concerning the capital structure of the trading companies

—possible tax incentives similar to those that have been introduced or are being considered in the United States, E.G., Disc

—priority access to EDC financing and other trade-related programs

—domestic inducements through the procurement policies of Government or Government contracts

Some of the benefits of the multinational trading company approach include:

—utilizes existing management capabilities and systems

—offers opportunities to broaden and strengthen product line coverage

—builds on a corporate presence in existing international markets

—provides a financial and marketing umbrella for businesses with limited capitalization

—requires little start-up time

—encourages improved cooperation in the export field between manufacturers, banks, engineering companies and Government

—provides low risk approach to developing trading companies if a "piggyback model" is used. i.e., add product lines and companies to the existing international marketing organization of major Canadian companies

This alternative also raises areas of concern, for example:

—there appears to be little interest on the part of Canadian corporations in pursuing this alternative. Because the trading function differs significantly from a manufacturing operation there are natural and understandable resist-

préférable d'avoir comme structure le recours à une filiale qui assume la responsabilité des pertes et profits

Deux approches organisationnelles qui mèneraient à la création ou à la désignation de sociétés nationales du commerce méritent considération dans le contexte canadien

1. Encourager l'expansion des opérations commerciales par les grandes sociétés de fabrication canadienne
2. Encourager la formation d'organismes commerciaux par les groupes industriels. Pourraient y participer les sociétés de fabrication, les banques, les sociétés d'administration de projets, le gouvernement

Voici le genre de stimulants que l'on pourrait envisager de donner:

—des lois favorables qui encouragent la participation des banques à l'acquisition d'actions

—l'appui ou la garantie du gouvernement concernant la composition du capital des sociétés d'exportation

—des stimulants fiscaux semblables à ceux qui ont été accordés ou auxquels on songe aux États-Unis (par exemple les DISC)

—l'accès en priorité au financement des SEE et d'autres programmes relatifs au commerce

—des encouragements nationaux par le biais de politiques d'approvisionnement du gouvernement ou des contrats du gouvernement

L'approche relative aux sociétés d'exportation multinationales comporte certains avantages:

—utilisation des capacités d'administration et des systèmes actuels

—possibilité d'étendre et de renforcer la pénétration sur les marchés des séries de produits

—assure la présence des sociétés commerciales sur les marchés internationaux actuels

—offre une protection financière et une garantie de comercialisation aux entreprises dont la capitalisation est limitée

—exige peu de temps de démarrage

—encourage une meilleure collaboration dans le domaine de l'exportation entre les fabricants, les banques, les sociétés d'ingénierie et le gouvernement

—offre des possibilités de risques réduits pour l'expansion des sociétés d'exportation si on a recours au système d'intermédiaire, c'est-à-dire, ajouter des séries de produits et des sociétés à l'organisation de commercialisation internationale actuelle des principales sociétés canadiennes

Cette solution de rechange fait aussi naître certaines préoccupations, par exemple:

—les sociétés canadiennes semblent peu intéressées à adopter cette solution. Puisque l'exportation est une fonction qui diffère beaucoup d'une activité de fabrication à l'autre, elles font preuve d'une réticence naturelle et compré-

ances to moving into what looks like a new kind of business

—limitations in the industrial and ownership structure of business in Canada may preclude the development of trading houses in some sectors. This approach may not provide a broad based marketing vehicle for small and medium businesses in some areas of the economy

—the concept of separate trading companies for industrial groups might be seen as too risky an approach for major corporations if it means assigning their marketing functions to a separately owned and operated company. Moreover, the possibility of significant financial exposure without control will also be difficult for many companies to accept

—existing corporate distribution channels may not now encompass the emerging opportunity markets and the chances for building on existing strengths may not exist

3. Strengthened Trading Houses The Existing Trading House Alternative

The Canadian trading house sector has already been characterized in this document as having a large number of small firms, a commodities orientation, and serious shortages of capital and skilled personnel. There is, however, a significant base of 500 trading companies through which an expanded trading effort could be mounted.

> "To the extent that it is perceived that there is a need for Canada to have more purely "trading" expertise, we would urge very strongly that growth in this area should be encouraged in the private sector, and not through the establishment of yet another government or quasi-government institution. In earlier sections of this brief, we have described the private trading house sector which now exists. This is an existing pool of expert knowledge which given the right framework can be encouraged to grow." [29]

Three possibilities exist for expansion of private sector trading houses:

—encourage more trading house specialization by:

—product—specific related product groups

—function—brokerage or buy-and-sell or forwarding

—geography—offering extensive coverage of selected foreign markets

—encourage increased company size

—increased capitalization

—expanded product lines

hensible à l'idée de se lancer dans ce qui semble un nouveau genre d'affaires

—les limites de la structure industrielle et relative à la propriété du monde des affaires au Canada peut empêcher l'expansion des maisons d'import-export dans certains secteurs. Cette approche peut ne pas fournir de mécanisme de commercialisation assez large aux petites et moyennes entreprises dans certains secteurs de l'économie

—la perspective de sociétés d'exportation séparées pour les groupes industriels peu sembler trop risquée pour les principales sociétés commerciales si cela signifie qu'elles devront assigner leurs fonctions de commercialisation à une société exploitée et détenue par un autre groupe. De plus, la possibilité de s'exposer à des risques financiers considérables sans contrôle peut aussi être difficile à accepter pour nombre de sociétés

—les canaux de distribution incorporés actuels n'englobent peut-être pas présentement les nouveaux débouchés sur les marchés, et les chances de compter sur les forces existantes sont nulles

3. Renforcement des maisons d'import-export—les maisons d'import-export actuelles

On a déjà exposé dans ce document les caractéristiques du secteur des maisons d'import-export canadiennes, à savoir qu'il compte un grand nombre de petites entreprises, qu'il est orienté vers le commerce de marchandises et qu'il y a de sévères pénuries de capitaux et de personnel spécialisé. Il existe cependant une base importante de 500 sociétés d'exportation par l'entremise desquelles il serait possible d'augmenter les efforts d'exportation

> «Dans la mesure ou l'on perçoit la nécessité pour le Canada d'avoir des connaissances ayant plus strictement trait à «l'exportation», nous prônons très fermemmt en encouragement de la croissance de ce domaine dans le secteur privé, et non pas par la création d'encore une autre institution gouvernementale ou quasi gouvernementale. Dans les premières parties de ce mémoire, nous avons décrit le secteur privé des maisons d'import-export tel qu'il existe à l'heure actuelle. Il s'agit là d'un regroupement de connaissances spécialisées dont on peut encourager la croissance si on lui donne le cadre qui lui convient». [29]

Il y a trois façons possibles de réaliser l'expansion des maisons d'import-export du secteur privé:

—encourager une plus grande spécialisation des maisons d'import-export par:

—produit—groupes de produits spécifiques connexes

—fonction—courtage, achat et vente ou transition

—région géographique—offre d'une forte pénétration des marchés étrangers

—encourager une plus grande envergure des sociétés:

—capitalisation accrue

—extension des séries de produits

—encourage increase in number of companies

Of the three alternatives, increased specialization and increased company size deserve the most emphasis when considering stimulative measures

There are a number of different approaches to strengthening the private trading house sector, such as:

—fiscal Measures

—tax incentives analogous to the American Disc Program which permit the deferral of income tax on income from export sales

—increased tax write-offs for interest paid on monies borrowed to finance export sales

—income tax rebates for Canadian nationals working abroad as trade representatives

—tax incentive funds like drilling or motion picture production funds

—capital Investment Incentives

—government loan guarantees for loans required to finance export sales

—PEMD—Model—Forgiveable loans for market development

—Government subsidies for interest rates on export customer loans

—information Network

—improved government-sponsored information systems made available to private sector

—Government business

—Government policy directives requiring that imports of goods from foreign nationals for government programs be transacted through trading houses whenever possible

—Government policy directives requiring CIDA, CCC and other Crown corporations to use trading houses whenever possible

—Corporate rationalization

—Financial and other incentives that encourage industry consolidation and concentration

—Product availability

—incentive program to encourage trading in new products and new markets. The emphasis here should be on encouraging trading houses to pull the products out of the domestic supply and push them into foreign markets

—encourager une augmentation du nombre des sociétés

De ces trois possibilités, la spécialisation accrue et l'augmentation de l'envergure des sociétés sont celles qui méritent le plus de retenir l'attention lorsqu'on envisage de prendre des mesures incitatives

Diverses approches peuvent être prises pour renforcer le secteur privé des maisons d'import-export, par exemple:

—des mesures fiscales:

—des stimulants fiscaux semblables à ceux qui sont accordés dans le cadre du programme américain DISC, lequel permet de différer l'impôt sur le revenu du revenu provenant des ventes à l'exportation

—amortissements fiscaux accrus pour les intérêts payés sur les sommes empruntées pour financer les ventes à l'exportation

—remises d'impôt pour les sociétés nationales canadiennes travaillant à l'étranger à titre de représentants commerciaux

—fonds de stimulants fiscaux, par exemple fonds de forage ou de production de long métrages

—des mesures incitatives pour investissement de capitaux

—prêts garantis du gouvernement pour les prêts nécessaires au financement des ventes à l'exportation

—PDME (Programme de développement des marchés d'exportaton) prêts récupérables types pour l'expansion des marchés

—subventions gouvernementales pour défrayer les taux d'intérêts des prêts à l'exportation consentis aux clients

—réseau d'information

—systèmes d'information améliorés parrainés par le gouvernement mis à la disposition du secteur privé

—affaires gouvernementales

—directives d'une politique du gouvernement exigeant que les importations de biens des pays étrangers pour les programmes gouvernementaux soient sujettes à des transactions par l'entremise des maisons d'import-export, lorsque c'est possible

—directives d'une politique du gouvernement exigeant que l'ACDI, la CCC et d'autres sociétés de la Couronne aient recours aux maisons d'import-export lorsque c'est possible

—rationalisation des sociétés commerciales

—incitations financières et autres qui encouragent l'industrie à la consolidation et la concentration

—disponibilité des produits

—programme d'incitation pour encourager l'exportation de nouveaux produits sur les nouveaux marchés. On devrait ici s'attacher à encourager les maisons d'import-export à retirer les produits des approvisionnements intérieurs pour les lancer sur les marchés étrangers

Strengthening the privately-owned trading houses would yield several benefits

—building on an existing base may be easier than trying either to encourage new participants in trade or to establish new companies

—private sector traders have the characteristics of rapid response and flexibility required for foreign trade

—private sector companies which have already made significant investments in foreign markets should be encouraged, even rewarded

—closer business-Government cooperation in trade will contribute to the performance of the trading houses and the policy responsiveness of government

—larger and more specialized privatew trading houses would have fewer problems obtaining bank financing on normal terms

But, there are some limitations to the approach of strengthening the privately-owned trading house sector

—private sector reliance on commodity trading will be difficult to overcome

—the small number of major finished goods trading companies in the private sector may mean that there is no base on which to build an increased capability to trade in manufactured products

—the attitude of the private trading community seems to be that "although it is occasionally possible to find a small manufacturer who can produce an item on a competitive basis, the majority do not appear to be able to compete in world markets". [30] As a result, it may be difficult to interest the private sector in trying to develop more trade in manufactured goods.

—increasing demands for government-to-government trade on the part of East Bloc and developing nations may not be able to be met by private sector firms

4. Government-Owned Trading Companies The Government Alternative

The government could provide direct leadership and create Crown Corporations that serve as national trading corporations. The functions of such government-owned trading companies could include:

—provision of a universally accessible trade vehicle

—trade services could be specialized by product type, geography, or function

—partial service packages could also be offered

—initiation of contacts with domestic producers who are capable of entering or expanding in the export market

Il peut y avoir plusieurs avantages à renforcer les maisons d'import-export privées

—compter sur une base établie peut-être plus facile que d'essayer, soit d'encourager des sociétés à participer à l'exportation, soit de créer de nouvelles sociétés

—les exportateurs du secteur privé possèdent la rapidité de réaction et la souplesse nécessaires au commerce extérieur

—les sociétés privées qui ont déjà fait d'importants investissements sur les marchés étrangers devraient être encouragées, voire récompensées

—une collaboration plus étroite entre le gouvernement et le monde des affaires au niveau de l'exportation contribuera à améliorer le rendement des maisons d'import-export et la positivite de la politique du gouvernement

—des maisons d'import-export plus spécialisées et de plus grande envergure rencontreraient moins de problèmes pour obtenir un financement des banques, à des termes normaux

Mais il existe certaines limites au renforcement des maisons d'import-export du secteur privé

—il sera difficule d'éliminer la dépendance du secteur privé du commerce de marchandises

—le nombre réduit des principales sociétés d'exportation de produits finis dans le secteur privé peut signifier qu'il n'existe pas de base à partir de laquelle on peut bâtir une capacité accrue d'exportation des produits manufacturés

—l'attitude du secteur privé de l'exportation semble être celle-ci: «bien qu'il soit possible de trouver à l'occasion un petit fabricant capable de produire un article qui soit concurrentiel, la majorité ne semble pas en mesure de livrer concurrence à ses compétiteurs sur les marchés mondiaux.» [30]

—les sociétés du secteur privé ne peuvent répondre aux demandes croissantes de transactions de gouvernement à gouvernement de la part des pays de l'est et des pays en voie de développement

4. Les Sociétés d'exportation du gouvernement d'état

Le gouvernement pourrait prendre directement les devants et établir des sociétés de la Couronne servant de sociétés nationales d'exportation. Les fonctions de ces sociétés d'exportation du gouvernement pourraient englober dans:

—la prestation d'un mécanisme commercial mondialement accessible

—les services commerciaux pourraient être spécialisés par genre de produits, région géographique ou fonction

—des programmes de services partiels pourraient aussi être offerts

—la prise de contacts avec les producteurs nationaux qui sont en mesure de pénétrer sur les marchés d'exportation ou de participer à leur expansion

—provision of sufficient capitalization and marketing scale to complete successfully on international markets

—diversification of risk in entering foreign markets

—special capability to handle government-to-government dealings

—improved coordination of existing government trade-aid agencies and programs

There are alternative approaches to establishing government-owned trading companies:

—Push ahead with the legislative mandate of the Canadian Commercial Corporation

Purposes: (Section 4 of the Act)

"(*a*) to assist in the development of trade between Canada and other nations;

(*b*) to assist persons in Canada

(i) to obtain goods and commodities from outside Canada, and

(ii) to dispose of goods and commodities that are available for export from Canada;

(*c*) to exercise on behalf and under the direction of the Minister any powers or functions vested in the Minister by any other Act that authorizes the Minister to employ the Corporation to exercise them; and

(*d*) to exercise any other powers or functions conferred upon it by any other Act or for the exercise of which it may be employed under any other Act."

Powers: (Section 5 of the Act)

"(1) The Corporation may do such things as it deems expedient for, or conducive to the attainment of the purposes set forth in section 4; and, for greater certainty, but no so as to restrict the generality of the foregoing, the Corporation may carry on the business of

(*a*) importing goods or commodities into Canada; and

(*b*) exporting goods or commodities from Canada, either as principal or as agent, in such manner and to such extent as it deems advisable to achieve the said purposes."

—create new national trading corporations through a new Act of Parliament

There are several benefits that government-owned trading companies appear to offer:

—government would have a direct window into international competitive trends and activities through a trading company. The policy insights might parallel those associated with the Petro Canada presence in the oil and gas industry

—the Canadian Commercial Corporation through its present legislation would seem to have the necessary

—La fourniture d'un capital suffisant et d'une échelle de commercialisation suffisante pour réussir à entrer en concurrence sur les marchés internationaux

—La diversification des risques de pénétration sur les marchés étrangers

—Une capacité spéciale de procéder aux transactions de gouvernement à gouvernement

—Une meilleure coordination des organismes et programmes gouvernementaux actuels d'aide au commerce

Il existe d'autres solutions de rechange à la création de sociétés d'exportation du gouvernement:

—Aller de l'avant et mettre en application le mandat législatif de la corporation commerciale canadienne

Objectifs (article 4 de la Loi)

«*a*) aider à l'expansion du commerce entre le Canada et d'autres pays;

b) aider des personnes au Canada

(i) à obtenir des marchandises et des denrées en dehors du Canada et,

(ii) à placer des marchandises et des denrées exportables du Canada

c) exercer, au nom et sous la direction du ministre, tous pouvoirs ou fonctions attribués au ministre par quelque autre loi autorisant celui-ci à employer la Corporation pour les exercer; et

d) exercer tous autres pouvoirs ou fonctions à elle conférés par quelque autre loi ou pour l'exercice desquels il est loisible de l'employer en vertu d'une autre loi.»

Pouvoirs (article 5 de la Loi)

«(1) La Corporation peut accomplir toutes choses qui lui semblent utiles ou favorables à la réalisation des objets indiqués à l'article 4; et, pour plus de certitude, mais sans restreindre la généralité de ce qui précède, elle peut faire les opérations suivantes:

a) l'importation de marchandises ou de denrées au Canada; et,

b) l'exportation de marchandises ou de denrées du Canada, en qualité de mandant ou de mandataire, de la manière et dans la mesure qu'elle juge opportunes pour la réalisation des objets susdits.»

—Créer de nouvelles sociétés nationales d'exportation par l'adoption d'une nouvelle Loi du Parlement

Les sociétés d'exportation du gouvernement semblent comporter plusieurs avantages:

—Le gouvernement aurait un aperçu direct des tendances et activités de la concurrence internationale par le biais d'une société d'exportation. L'intelligence politique pourrait établir un parrallèle avec les vues associées à la présence de Petro Canada dans l'industrie du pétrole et du gas naturel

—La corporation commerciale canadienne semble avoir, en vertu de la Loi qui la régit, le mandat voulu pour entre-

mandate to undertake broader responsibility in a relatively short time frame

—the vague but often-mentioned "image" problem of trading houses could be overcome by government involvement in trading

—a government-owned trading company could encompass public policy objectives such as developing special programs for locating and encouraging small and medium business to export

—a government-owned trading company could provide guarantees that would encourage greater bank involvement in trading house business

—a government-owned trading company could engage in the import of critical resources

There are many limitations to the government-owned trading company model that have been discussed by witnesses before the Committee:

—government involvement in a trading house could lead to unfair competition with private sector in terms of:

—personnel recruitment

—financial subsidies to operations

—preferential allocation of trading house capital support to government organizations

—subsidization of non-competitive products

—preferential use of government market information network, procurement and distribution programs

—pre-empting opportunities to offer a full range of products

—taxation, if the government-owned trading company has a preferential rate

—creating a government company will deflect government energies from other, more immediate types of trade assistance, such as those recommended by hatch

—a government-owned trading company would be bureaucracy-ridden and become a "white elephant"

—the import role may be necessary to help build a sizeable trading organization and this would be unacceptable to a government organization

—because there are no real profit or salary incentives the financial incentives will not exist to establish an entrepreneurial and aggressive trading operation

—government policies restrictions on products, markets and competitive tactics. The decision making process will be more politically than business oriented

prendre de plus vastes responsabilités dans des délais relativement courts

—Si le gouvernement s'engageait dans l'exportation, le vague problème de «l'image» des maisons d'import-export dont on a pourtant fait souvent mention pourrait s'en trouver éliminé

—Une société d'exportation du gouvernement pourrait englober les objectifs de politique publique comme l'élaboration de programmes spéciaux pour identifier et les petites et moyennes entreprises et les encourager à exporter

—Une société d'exportation du gouvernement pourrait offrir des garanties qui encourageraient une participation accrue des banques aux affaires des maisons d'import-export

—Une société d'exportation du gouvernement pourrait s'engager dans l'imporation de ressources difficiles à obtenir

Les témoins qui ont comparu devant le comité ont mentionné nombre de limites que comporte l'approche d'une société d'exportation dont le gouvernement serait propriétaire:

—la participation du gouvernement dans une société d'exportation pourrait donner lieu à une concurrence injuste avec le secteur privé, en termes de:

—recrutement du personnel

—subventions financières à l'exploitation

—allocation préférentielle d'aide en capital pour les maisons d'import-export aux organismes gouvernementaux

—subventions de produits non concurrentiels

—usage préférentiel du réseau d'information sur les marchés du gouvernement, des programmes d'approvisionnement et de distribution

—préemption des débouchés afin d'offrir toute une gamme de produits

—imposition, si la société d'exportation du gouvernement bénéficie d'un taux préférentiel

—la création d'une société du gouvernement aura comme conséquence que le gouvernement consacrera ses énergies à des fins autres que les genres d'aide au commerce dont on plus immédiatement besoin tels que recommandés par le Comité Hatch

—une société d'exportation du gouvernement serait accablée par la bureaucratie et deviendrait un «éléphant blanc»

—l'importation peut s'avérer nécessaire pour aider à bâtir une société d'exportation d'envergure assez considérable et il s'agirait là d'une fonction inacceptable pour une organisme gouvernemental

—parce qu'il n'existe aucun profit réel ou stimulant salarial, les mesures incitatives financières ne pourront pas être prises pour établir une société d'exportation dynamique à l'esprit d'entreprise

—les politiques du gouvernement imposeront des restrictions sur les produits, les marchés et les stratégies concurren-

—the government-owned trading company will be unable to engage in counter trade because it would be unacceptable for a government corporation to attempt to bring volumes of products into the canadian market that are already produced here

5. Shared enterprises—The private-public alternative

The private and public sectors could combine their efforts in joint ventures arrangements to establish national trading corporations. The functions of such corporations would parallel that discussed in the private and public sector models—namely:

—provision of a universally accessible trade vehicle

—initiation of contacts with domestic producers who are capable of entering or expanding in the export market

—provision of sufficient capitalzation and marketing scale to compete successfully in international markets

—delivery of key services, such as trade documentatio, financing, transportation, insurance and competitive marketing intelligence

—diversification of risk in entering foreign markets

—capability to handle government-to-government dealings

Such shared enterprise corporation can be established in several ways:

—through legislation that parallels the Canada Development Corporation statute of 1971. In such an approach, the government could provide initial capital and financial support and the provisions through which private investors could take an ownership position at the beginning and on an expanding basis over time

—through government purchase of an equity interest in an existing trading house. Such a government interest could be purchased through an existing crown corporation such as the Canadian commercial corporation, through an existing shared enterprise such as the CDC or through a Minister or the Governor in Council

The benefits to a shared enterprise approach to national trading corporations include:

—public sector financial backing may help ensure that an appropriate scale of operation can be decided and planned from the beginning

tielles, le processus de prise de décisions sera plus politique qu'axé sur les affaires

—une société d'exportation du gouvernement sera incapable de s'engager dans le commerce d'échange parce qu'il serait inacceptable qu'une corporation gouvernementale tente d'attirer des volumes de produits sur les marchés canadiens alors que ces mêmes produits sont déjà fabriqués ici.

5. Les entreprises conjointes—Les secteurs privé et public

Les secteurs privé et public pourraient combiner leurs efforts dans des entreprises conjointes en vue de créer des sociétés nationales de commerce. Ces sociétés auraient des fonctions parallèles à celles discutées dans les modèles des secteurs privé et public, notamment:

—la prestation d'un mécanisme commercial mondialement accessible

—la prise de contacts avec les producteurs nationaux qui sont en mesure de pénétrer sur les marchés d'exportation ou de participer à leur expansion

—la fourniture d'un capital suffisant et d'une échelle de commercialisation suffisante pour réussir à entrer en concurrence sur les marchés internationaux

—la prestation de services clés comme la documentation commerciale, le financement, les transports, les assurances et les renseignements sur la concurrence dans la commercialisation

—la diversification des risques de pénétration sur les marchés étrangers

—la capacité de procéder aux transactions de gouvernement à gouvernement

Une telle société d'entreprises conjointes peut être établie de plusieurs manières:

—Par l'intermédiaire d'une législation parallèle au statut de la société canadienne d'expansion de 1971. Avec une telle approche, le gouvernement pourrait fournir le capital initial et l'aide financière ainsi que les dispositions permettant aux investisseurs privés de prendre des parts de propriété au début et de réaliser une expansion avec le temps

—par l'intermédiaire de l'achat par le gouvernement d'un avoir propre dans une société d'import-export existante. L'achat d'une telle participation gouvernementale pourrait se réaliser par l'intermédiaire d'une société existante de la Couronne, comme la corporation commerciale canadienne, par l'intermédiaire d'une entreprise conjointe existante, comme la SCE, ou par l'intermédiaire d'un ministre du gouverneur en conseil

Voici quelques-uns des avantages d'une entreprise conjointe dans le cadre des sociétés nationales de commerce:

—l'appui financier du secteur public peut garantir dès le départ le choix et la planification d'une échelle appropriée d'exploitation

—private sector investment provides the opportunity for individuals and corporations to participate in an increasing manner in business ventures where they may have a direct interest and share in both the risks and the possible returns

—government backing could expand the range of customers, deals and countries for the trading corporation

—the shared enterprise form could reflect the public interest in its mandate but vests the management responsibility in the board of directors and should help ensure that the motivations and management practices of the private sector prevail

—the shared enterprise approach could also provide an effective forum for involving public policy makers in the strategic and operational concerns of export trading houses

—such an approach may help overcome the previously mentioned "image" and confidence problems that some investors and potential suppliers seem to have developed toward existing canadian trading houses

—could complement the private sector presence in developing market possibilities and meeting new trends in international trade in the conteext of an export strategy

The shared entreprise model reduces several of the limitations of the purely government-owned corporation. However, some concerns could still exist, for example:

—government involvement could lead to an unfair competitive advantage with existing private sector trading houses, particularly in terms of

—public sector allocation of financial support

—preferential access to government information and programs

—subsidization of public interest objectives

—possible politically motivated limitation on the role of a corporation such as,

—business practices that can be engaged in

—countries where business can be conducted

—export orientation

—potential for barter may be restricted if it involves domestic acceptance of non competitive products

—continuing concern that public sector involvement in the trading house sector will deflect necessary attention from other trade measures that have been recommended

—bringing the private and public sector together as equity partners could require a long legislative and negotiating process that would significantly delay the start-up of the shared enterprise approach

—l'investissement du secteur privé offre la possibilité à des particuliers et à des sociétés de participer de façon croissante à des entreprises commerciales dans lesquelles ils peuvent avoir un intérêt direct en partageant à la fois les risques et les revenus éventuels

—l'appui de l'état pourrait élargir l'éventail des clients, des affaires et des pays pour la société de commerce

—l'entreprise conjointe pourrait refléter l'intérêt démontré par le public pour son mandat mais la responsabilité de la gestion incombe au conseil d'administration et devrait aider à garantir la présence dominante des motivations et des pratiques de gestion du secteur privé

—l'entreprise conjointe pourrait également constituer une tribune efficace pour intéresser les responsables des politiques publiques aux préoccupations stratégiques et opérationnelles des sociétés d'exportation

—une telle approche pourrait aider à surmonter les problèmes "d'image" et de confiance mentionnés pécédemment que certains investisseurs et certains fournisseurs possibles semblent avoir accumulés à l'égard des sociétés canadiennes actuelles d'import-export

—l'entreprise conjointe serait un complément au secteur privé dans le développement des marchés et l'intégration des nouvelles tendances du marché international dans le contexte d'une stratégie d'exportation

Le modèle de l'entreprise conjointe réduit plusieurs des limites présentées par la société purement gouvernementale. Cependant, il existe quelques préoccupations, dont les suivantes:

—la participation gouvernementale pourrait provoquer un avantage concurrentiel injuste face aux sociétés existantes d'import-export du secteur privé, surtout en ce qui concerne

—l'attribution de l'aide financière au secteur public

—l'accès préférentiel aux renseignements et aux programmes gouvernementaux

—les subventions pour les objectifs d'intérêt public

—des limitations possibles à caractère politique du rôle d'une société, comme par exemple

—les pratiques commerciales applicables

—les pays où l'on peut faire des affaires

—l'orientation des exportations

—les possibilités de troc peuvent être restreintes si elles impliques l'acceptation sur le marché national de produits non concurrentiels

—le souci permanent de voir la participation du secteur public dans le secteur des sociétés d'import-export détourner l'attention nécessaire des autres mesures commerciales qui ont été recommandées

—le rassemblement du secteur privé et du secteur public en temps que partenaires dans le capital pourrait exiger un long processus législatif et de négociation qui retarderait considérablement le démarrage de l'entreprise conjointe

Progress Report—Part II

The Export of Capital Projects

The export of capital projects is an area of special interest to the Committee:

—it has been consistently cited by witnesses as an industrial area in which Canada has not been performing to its potential;

—it builds on a strong domestic base of capability and experience in engineering, construction and equipment supply;

—it represents a proven avenue through which the exports of small and medium sized manufacturers can be increased. For example, SNC Inc. showed that on two capital projects more than 55 different Canadian based manufacturers served as suppliers.

Introduction

The purpose of this presentation is to summarize the evidence presented to the Special Committee with respect to the Canadian export of capital projects

This summary is organized around four broad conclusions:

1. international markets for capital projects are attractive to Canadian industry
2. Canadian business has established a beach-head in international markets, but is performing below its potential
3. effective competition in the 1980s will require an improved national capability to focus, concentrate and gain greater competitive leverage from our limited resources
4. possible courses of action have been identified

Capital projects can be described as the provision or supply of technical consulting and construction services and the supply of equipment for major facilities

—Capital projects market is divided into two segments

—*industrial complexes*, e.g., oil refineries, petrochemical plants, chemical plants, food processing plants, and mining facilities

—*infrastructure projects*, e.g., dams, roads, bridges, railways, ports, airports

—Capital projects are bid or negotiated in two ways

—*turnkey projects*, where the owner contracts with one firm for providing a completed and operating project. Generally, the bidder will provide engineering, management, supply and erection of equipment, as well as the civil construction

—*project components*, where the owner contracts with a number of firms for completing specific components of the project. In such cases, an engineering firm may

Compte rendu—Partie II

L'exportation de biens d'équipement

L'exportation de biens d'équipement est un domaine qui intéresse particulièrement le Comité

—les témoins ont constamment mentionné qu'il s'agissait d'un secteur industriel dans lequel le Canada n'avait pas utilisé tout son potentiel

—c'est un domaine qui s'appuie sur une base nationale solide de compétence et d'expérience en ingénierie, en construction et en fourniture de matériel

—il est prouvé que ce secteur représente un moyen d'accroître des petites et moyennes entreprises de fabrication. Par exemple, la société SNC inc. a indiqué que plus de 55 fabricants canadiens différents ont été fournisseurs dans deux projets de biens d'équipement.

Introduction

Cette présentation a pour but de résumer les preuves présentées devant le Comité spécial à propos des exportations canadiennes de biens d'équipement.

Ce résumé est fondé sur quatre grandes conclusions:

1. Les marchés internationaux de biens d'équipement ont un attrait pour l'industrie canadienne
2. Les entreprises canadiennes ont établi une tête de pont sur les marchés internationaux mais n'utilisent pas tout leur potentiel
3. L'efficacité de la concurrence dans les années 80 exigera que les entreprises canadiennes améliorent leur aptitude à regrouper et à concentrer nos ressources limitées et à en tirer une plus grande force concurrentielle
4. Des plans d'action possibles ont été identifiés

On peut décrire les projets de biens d'équipement comme l'offre de services de consultation technique et de construction et la fourniture de matériel pour d'importantes installations

—Le marché des biens d'équipement est divisé en deux secteurs:

—*les complexes industriels*, par exemple raffineries de pétrole, usines pétrochimiques, usines de produits chimiques, usines de transformation alimentaire et installations minières

—*les projets d'infrastructure*, par exemple barrages, routes, ponts, chemins de fer, ports, aéroports

—Les projets de biens d'équipement sont soumissionnés ou négociés de deux manières:

—*les projets clés en main*, lorsque le propriétaire signe un contrat avec une entreprise pour la fourniture d'un projet terminé et prêt à fonctionner. En général, le soumissionnaire fournit les services d'ingénierie et de gestion, fournit et érige le matériel ainsi que la construction civile

—*les éléments d'un projet*, lorsque le propriétaire signe des contrats avec un certain nombre d'entreprises qui doivent réaliser des éléments particuliers du projet.

serve as the owner's representative and provide engineering and project management services

The Federal Government provides resources and support for the export of capital projects primarily through four different organizations

—the Department of Industry, Trade and Commerce has a special group, the Office of Overseas Projects, with a budget of about $1.5 million dedicated to marketing and promoting the export of capital projects. As well, the private sector uses the Program for Export Market Development (PEMD) to help offset some of the costs of marketing capital projects offshore

—the Export Development Corporation provides financing and insurance for a large portion of capital project exports

—the Canadian International Development Agency, finances infrastructure projects and studies that in turn lead to increased capital project activity in Canada

—the Canadian Commercial Corporation was set up to facilitate trade between Canada and other nations, and since 1976 has begun to contract with other governments and international agencies for capital projects

And, the capital projects area has recently received attention from Provincial Governments

—the Quebec Government established the *"Société de développement industriel"* (SDI) in 1967 to assist in the creation, financing and risk-sharing of consortia for turnkey projects. Its original funding was $10 million

—as well, Ontario and Alberta are also promoting the export of capital projects

This area has been a matter of study over the last five years

—the Overseas Project Corporation Plan developed in 1977

—recommendations on the future role of the Canadian Commercial Corporation by a joint committee of the Canadian Construction Association, the Association of Consulting Engineers of Canada and the Royal Architectural Institute of Canada in 1979

—most recently, the report of the Export Promotion Review Committee chaired by Mr. Roger Hatch

It remains today an area of recognized export potential where no clear direction or resolve exists. The major problems identified by witnesses include:

—many of the players in the capital projects industry lack the scale to sustain a competitive position in world markets

Dans ces cas, une firme d'ingénierie peut représenter le propriétaire et fournir les services d'ingénierie et de gestion du projet

Le gouvernement fédéral fournit des ressources et un appui pour l'exportation de biens d'équipement surtout par l'intermédiaire de quatre organismes différents:

—le ministère de l'industrie et du commerce dispose d'un groupe spécial, la direction générale des projets outre-mer, qui a un budget d'environ $1,5 million consacré à la commercialisation et à la promotion des exportations de biens d'équipement. En outre, le programme de développement des marchés d'exportation (PDME) aide le secteur privé à compenser certains des coûts de mise en marché des biens d'équipement à l'étranger.

—la société d'expansion des exportations finance et assure une grande proportion des exportations de biens d'équipement

—l'Agence canadienne de développement international finance des projets d'infrastructure et des études qui, à leur tour, font augmenter la production de biens d'équipement au Canada

—la corporation commerciale canadienne a été créée pour faciliter les échanges entre le Canada et les autres pays. Depuis 1976, elle a commencé à signer des contrats avec d'autres gouvernements et organismes internationaux pour des projets de biens d'équipement

De même, le secteur des biens d'équipement a récemment attiré l'attention des gouvernements provinciaux:

—le gouvernement du Québec a créé la société de développement industriel (SDI) en 1967 pour participer à la création, au financement et au partage des risques de consortiums engagés dans des projets clés en main. A l'origine, son financement était de $10 millions.

—l'Ontatrio et l'Alberta s'intéressent également à la promotion des exportations de projets de biens d'équipement

Ce domaine a été étudié au cours des cinq dernières années:

—le plan de la corporation des projets outre-mer élaboré en 1977

—les recommandations sur le rôle futur de la corporation commerciale canadienne présentées par un comité conjoint de l'association canadienne de la construction, de l'association des ingénieurs-conseils du Canada et de l'institut royal d'architecture du Canada en 1979

—plus récemment le rapport du Comité d'examen des services de promotion des exportations présidé par M. Roger Hatch

Il demeure aujourd'hui un domaine présentant un potentiel reconnu à l'exportation et ne comportant aucune orientation ou résolution clairement définie. Voici quelques-uns des principaux problèmes identifiée par les témoins:

—bons nombre des partenaires présents dans le secteur des biens d'équipement n'ont pas l'envergure nécessaire pour occuper une position concurrentielle sur les marchés mondiaux

—Canadian industry lacks the necessary integration and financial capability to compete on an expanded basis in certain capital project sectors

—public sector and private sector capabilities are not being adequately teamed in the pursuit of capital project exports

—public financing for capital projects does not adequately offset company risks and in some areas is not rate or program competitive with other countries

—Federal Government departments and agencies lack the necessary focus and coordination to provide effective leadership to the export strategy for capital projects

In the following sections, this report reviews:

A Background

B The Capital Project Export Record to Date

C The Problems Identified by the Witnesses

D Possible Alternatives and their Implications

A Background

Evidence presented to the committee suggests that the annual world market for capital projects is at least $50 billion and could double by 1985

—industrial complexes account for two-thirds of the total, while infrastructure projects make up the other third

—projects encompass both turnkey jobs and individual project elements

—about 100—150 export projects worth more than $200 million each are started each year

Within Canada, capital projects continue to be an important part of our economic activity and provide a valuable experience base for the successful entry into world markets

—Bell Canada and Northern Telecom have undertaken major assignments abroad using domestically developed technology and experience

—Monenco Limited has parleyed its extensive Canadian experience in power generation into several successful projects abroad

—SNC has also successfully applied its domestic experience in processing plants and other areas in capturing many foreign assignments

—in fact as one witness pointed out, Canada is in many ways a developing country only our experiences tend to lead other countries and we have a competitive experience base to sell abroad

Moreover, our domestic market is significant by world standards. A recent ITC survey quoted in the Foreign Investment Review Journal indicated that the capital spending plans for

—l'industrie canadienne n'a pas l'intégration et les disponibilités financières nécessaires pour augmenter sa compétitivité dans certains secteurs des biens d'équipement

—les possibilités du secteur public et du secteur privé ne sont pas bien regroupées en vue de rechercher des exportations de biens d'équipement

—le financement public des projets de biens d'équipement ne compense pas convenablement les risques des compagnies et, dans certains secteurs, n'est pas compétitif avec les autres pays sur le plan des taux ou du programme

—les ministères et organismes fédéraux ne mettent pas l'accent et n'ont pas la coordination nécessaires pour jouer un rôle efficace d'animateur dans la stratégie d'exportation des biens d'équipement

Dans les sections qui suivent, le rapport étudie:

A Les renseignements de base

B Le registre des exportations de biens d'équipement

C Les problèmes identifiés par les témoins

D Les solutions possibles et leurs implications

A Les renseignements de base

Les preuves fournies au comité laissent penser que le marché mondial annuel des projets de biens d'équipement atteint au moins $50 milliards et pourrait doubler d'ici 1985

—les complexes industriels représentent les deux-tiers du total alors que les projets d'infrastructure représentent le troisième tiers

—les projets englobent à la fois des réalisations clés en main et des éléments de projets

—environ 100 à 150 projets d'exportation de plus de $200 millions chacun sont lancés chaque année

Au Canada, les projets de biens d'équipement continuent à représenter une part importante de notre activité économique et offrent une base d'expérience inestimable pour réussir à pénétrer sur les marchés mondiaux

—les sociétés Bell Canada et Northern Telecom ont entrepris d'importants projets à l'étranger avec une technologie et une exprérience acquises sur les marchés intérieurs

—la société Monenco Limitée a négocié sa grande expérience canadienne dans la production énergétique dans le cadre de plusieurs projets couronnés de succès à l'étranger

—la société SNC a également réussi à utiliser son expérience canadienne dans les usines de transformation et dans d'autres secteurs pour obtenir de nombreux contrats à l'étranger.

—comme un témoin l'a souligné, le Canada est en fait, à de nombreux égards, un pays en voie de développement mais nos expériences ont tendance à nous faire passer avant d'autres pays et nous avons une base concurrentielle pour vendre à l'étranger

En outre, notre marché intérieur est important d'après les normes mondiales. Une enquête récente d'industrie et commerce, citée dans la revue «L'investisseur étranger» a men-

1980 totalled $7 billion for mining and oil and gas companies and a further $6 billion for utilities

The Commitee has heard differing testimony on the effect domestic market demands will have on the capacity of Canadian industry to export capital projects

—in the oil and gas sector, few Canadian firms have recognized world strengths now and the enormity of the domestic task will likely deter aggressive export activity

—Bechtel Canada did the $575 million gas gathering project in Algeria because it was the only company the Algerians would deal with in Canada and because in reality Bechtel U.S.A. stood behind it

—Canadian firms are just beginning to develop the engineering-construction capability that the international oil and gas sector demands

—however, the domestic oil and gas developments will require enormous human and capital resources and could well impede the entry of Canadian firms into international markets

—in the other capital project sectors where Canada has recognized international expertise, such as power generation, transportation, communications, mining, the Committee has been given no evidence to suggest that domestic market activity could limit our capability to export capital projects

—the limitations mentioned related to the general problems cited earlier: industry structure and scale, and government funding and coordination

—while resource constraints were discussed, they focussed on the ability of each firm to recruit, retain and develop its people

—and, even this position was countered by reference to the historical ability of the Canadian industry to get things done during past periods of heavy construction activity

—one witness made the point that it would be short-term folly for Canada not to pursue the exports of capital projects just because the domestic market is so attractive. He stated that Canada should not ignore the export market just because we become very active at home. The consequence could be that we will have trouble building an export capability when we really need it

tionné que les dépenses totales en biens d'équipement prévues pour 1980 atteignent $7 milliards pour les compagnies minières, pétrolières et gazières et $6 milliards pour les services d'utilité publique

Le Comité a entendu plusieurs témoignages portant sur l'incidence que la demande intérieure canadienne aura sur la capacité de l'industrie canadienne à exporter des biens d'équipement

—dans le secteur du gaz et du pétrole, peu de sociétés canadiennes ont présentement une puissance reconnue sur les marchés mondiaux et l'ampleur du marché canadien détournera vraisemblablement toute activité dynamique d'exportation

—la Société Bechtel Canada a réalisé le projet de groupage du gaz naturel en Algérie d'une valeur de $575 millions parce qu'il s'agissait de la seule compagnie avec laquelle les algériens acceptaient de traiter au Canada et parce qu'elle était en réalité appuyée par la Société Bechtel U.S.A.

—les entreprises canadiennes commencent à peine à accumuler les capacités en ingénierie et en construction qu'exige le marché international du pétrole et du gaz

—cependant, les projets canadiens dans le secteur du gaz et du pétrole exigeront d'énormes ressources humaines et financières et pourraient retarder la pénétration d'entreprises canadiennes sur les marchés internationaux

—dans les autres secteurs des biens d'équipement ou la compétence du Canada est reconnue à l'échelon international, comme la production énergétique, les transports, les communications, l'industrie minière, le Comité n'a reçu aucune preuve laissant supposer que l'activité constatée sur les marchés intérieurs pourrait limiter notre capacité d'exportation de biens d'équipement

—les restrictions mentionnées se rapportaient aux problèmes généraux cités précédemment: la structure et l'envergure de l'industrie et le financement et la coordination de la part du gouvernement

—même si les contraintes en matière de ressources ont fait l'objet de discussions, elles se sont concentrées sur l'aptitude de chaque entreprise à recruter, retenir et perfectionner son personnel

—et même cette position a été contrée au vu de l'aptitude traditonnelle de l'industrie canadienne à réaliser des choses pendant les périodes passées de forte activité en matière de construction

—un témoin a souligné que se serait une folie à court terme pour le Canada de ne pas poursuivre les exportations de biens d'équipement simplement parce que le marché intérieur est si attrayant. Il a déclaré que le Canada ne devrait pas ignorer le marché d'exportation simplement parce que l'activité augmente au pays. Cela pourrait signifier que nous aurons des difficultés à bâtir une capacité d'exportation lorsque nous en aurons réellement besoin.

B The Capital Project Export Record to Date

The Canadian Commercial Corporation tabled before the Committee a comprehensive review of the Canadian export of capital projects during the 1972—1979 period. Based on this review, it is clear that *Canadian industry is still in the early stages of establishing a capital projects export capability*

1. Canadian firms have gained a toehold in several sectors
2. With the exception of three large projects, there are no clear signals that the base business is growing
3. The majority of the projects are small
4. And, few companies appear to be building a lasting capability to pursue export business

These points are developed in more detail on the following pages:

B Le registre des exportations de biens d'équipement

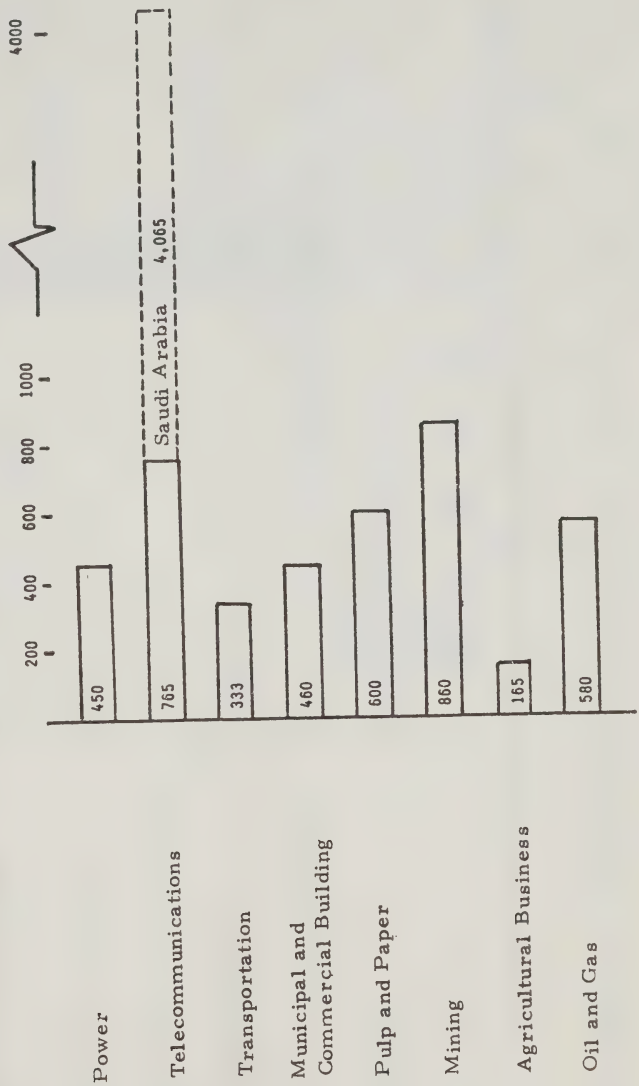
La corporation commerciale canadienne a déposé devant le Comité une étude approfondie des exportations canadiennes de biens d'équipement entre 1972 et 1979. D'après cette étude, il ressort clairement que *l'industrie canadienne en est encore à ses débuts en vue d'acquérir une capacité d'exportation de biens d'équipement*

1. Les entreprises canadiennes ont une emprise lâche dans plusieurs secteurs
2. A l'exception de trois importants projets, rien n'indique clairement un élargissement de la base d'activité
3. La majorité des projets sont petits
4. Et peu de sociétés semblent bâtir une aptitude durable pour réaliser des ventes à l'exportation

Ces points sont développés plus en détail dans les pages suivantes

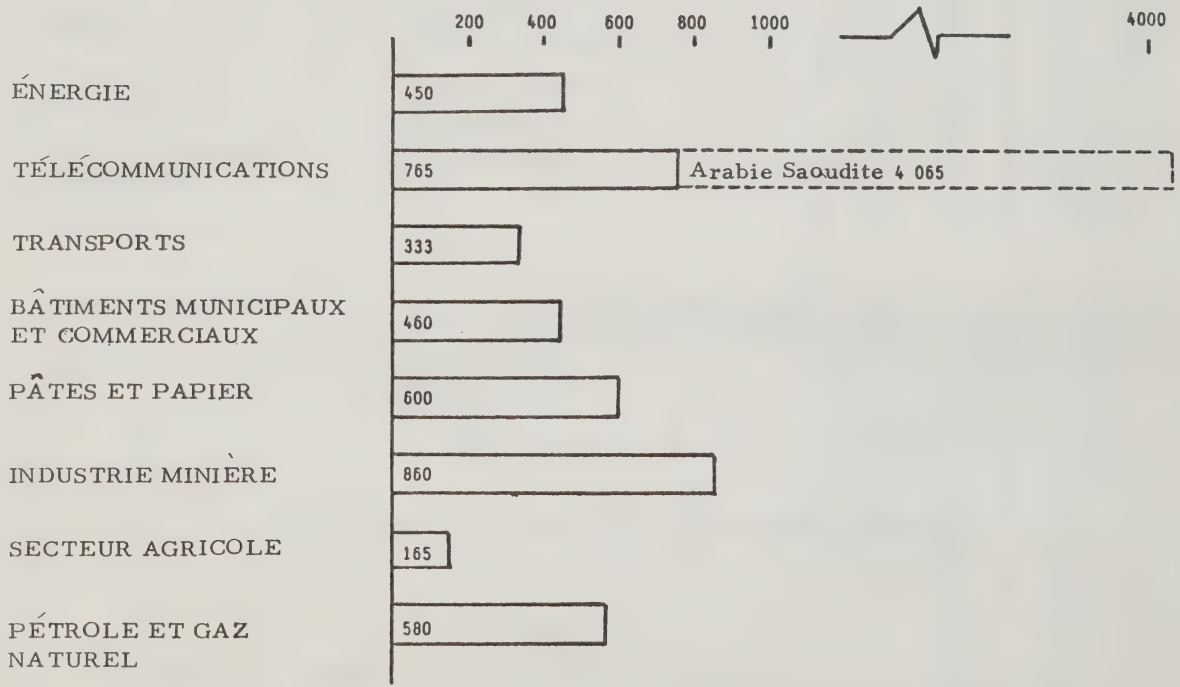
CANADIAN FIRMS HAVE GAINED A TOEHOLD IN SEVERAL SECTORS:

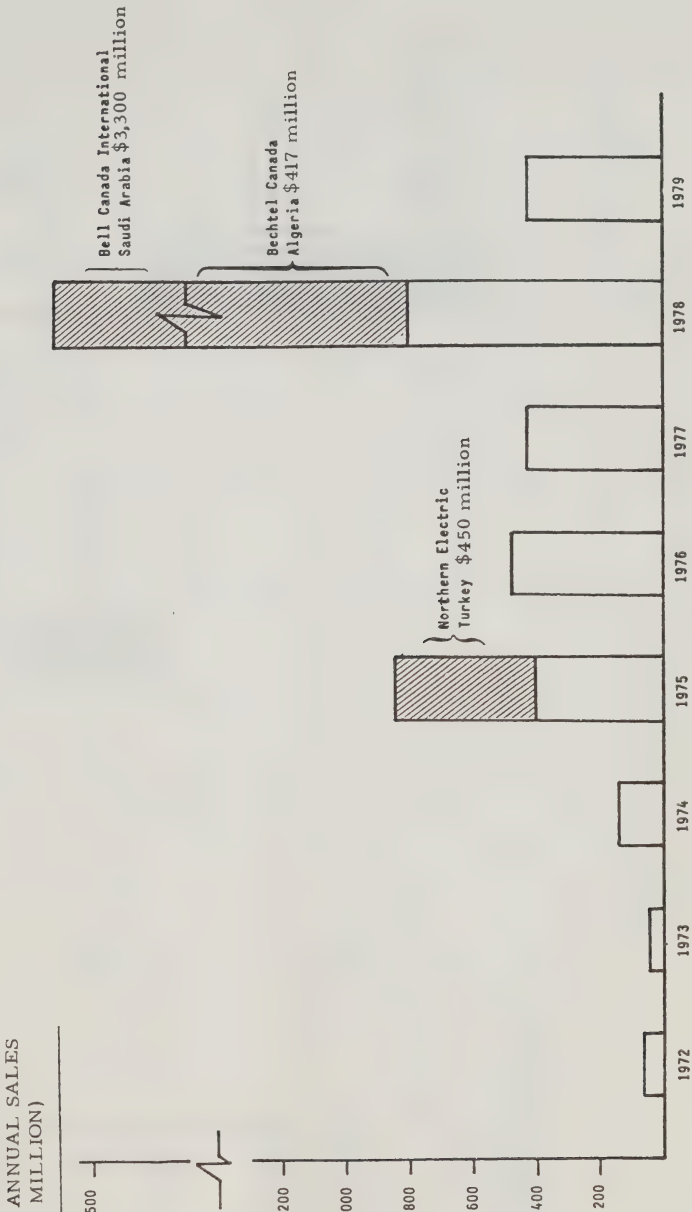
TOTAL CAPITAL PROJECT EXPORTS 1972-1979 ($Million)



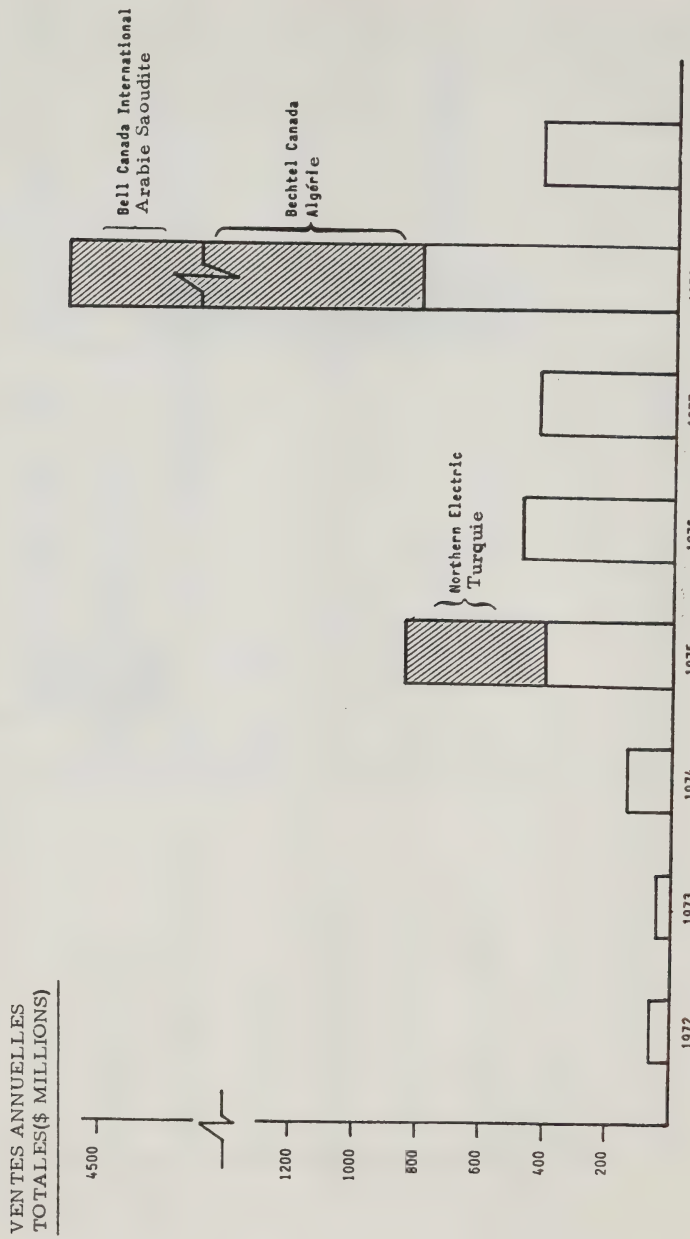
LES ENTREPRISES CANADIENNES ONT UNE EMPRISE LÂCHE DANS PLUSIEURS SECTEURS:

EXPORTATIONS TOTALES DE BIENS D'ÉQUIPEMENT DE 1972 À 1979 ($MILLIONS)

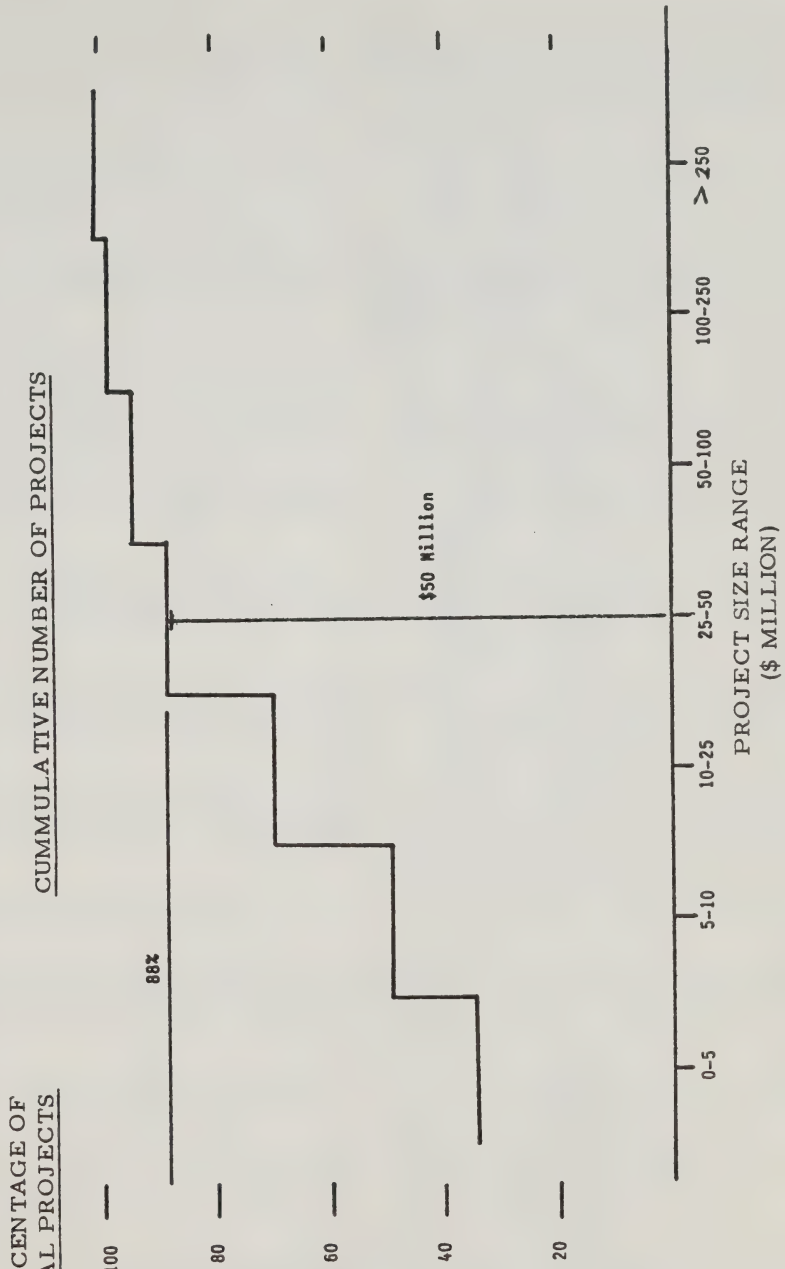



WITH THE EXCEPTION OF THREE MAJOR PROJECTS,
THERE ARE NO CLEAR SIGNALS THAT THE BASE
BUSINESS IS GROWING
TOTAL ANNUAL SALES
($ MILLION)
4500
1200
1000
800
600
400
200
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
Northern Electric
Turkey $450 million
Bechtel Canada
Algeria $417 million
Bell Canada International
Saudi Arabia $3,300 million

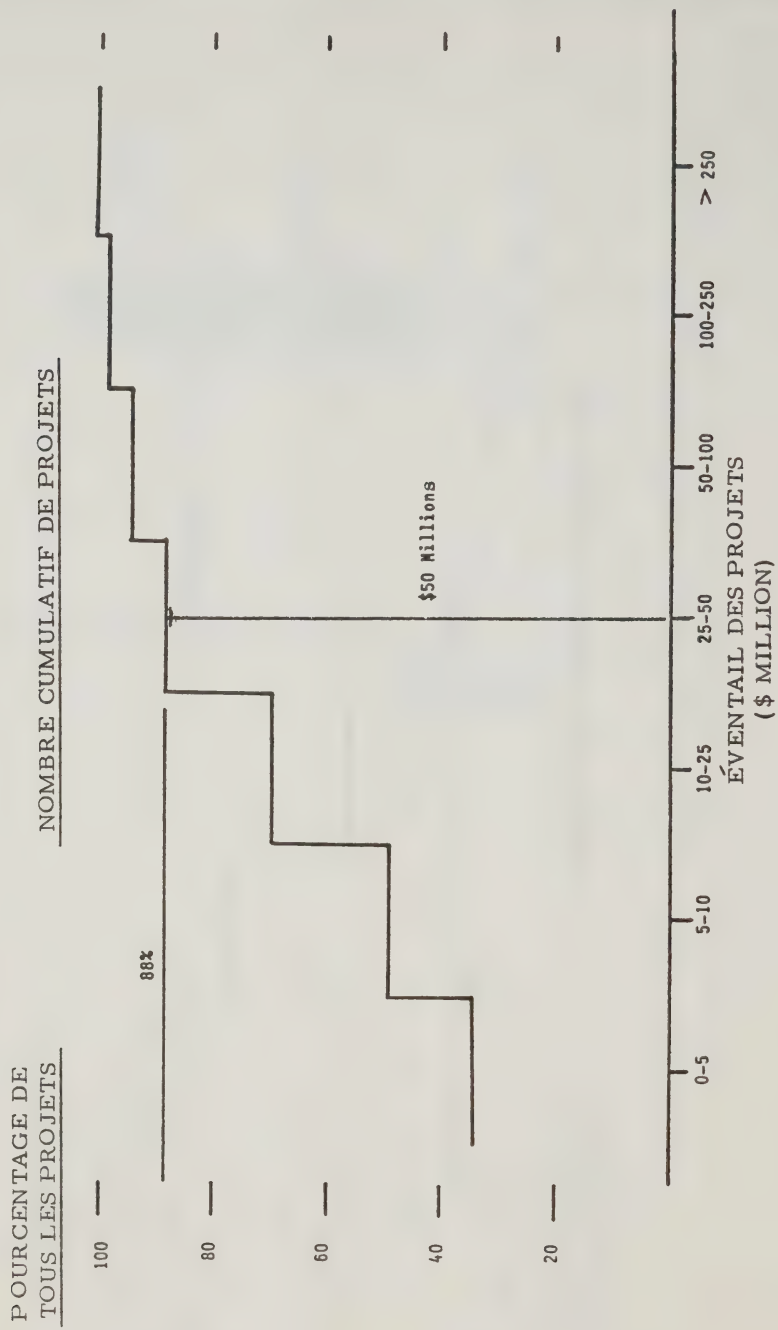
À L'EXCEPTION DE TROIS IMPORTANTS PROJETS, RIEN N'INDIQUE CLAIREMENT UN ÉLARGISSEMENT DE LA BASE D'ACTIVITÉ



THE MAJORITY OF PROJECTS UNDERTAKEN ARE SMALL.
IN FACT, 88% OF THE PROJECTS ARE UNDER $50 MILLION.



LA MAJORITÉ DES PROJETS SONT PETITS, EN EFFET,
88% DES PROJETS VALENT MOINS DE $50 MILLIONS



And very few of the firms participating in capital projects exports have put together a consistent record of performance

—only 30% of the firms identified in the list of capital project exporters have done two or more jobs

—only 15% have carried out three or more jobs

—and, only six firms or 5% have been part of five or more capital projects for export

While Canadian firms have achieved export success during the last five years, some of the evidence presented to the Committee suggests that this should be considered a good start, but not yet a satisfactory base

—about 80% of the Canadian projects undertaken are in the infrastructure segment which in turn is estimated to be about one-third of the total capital projects market. One witness made the point that we should be shifting our focus towards processing plants

—Canada could provide 45—65% of the costs of processing plants in the form of design and construction services and equipment

—for infrastructure projects the Canadian component is only 20—25%, because 75—80% is provided locally in the form of local building materials, supplies and labour

—further, as some witnesses have indicated the share of infrastructure projects provided locally will continue to grow and the opportunity for Canadian firms will decline

—Canadian firms have virtually ignored World Bank and Asian Development Bank projects. Out of something like 1,800 opportunities to bid, Canadian companies have bid only 22 times

—in the important oil and gas sector, Canada is a significant net importer of engineering services

As the Association of Consulting Engineers of Canada pointed out, the fact that we have an aggressive engineering fraternity working outside of Canada does not necessarily mean that the export of Canadian machinery, equipment and other services will follow

—Canadian consulting engineers have been successful in capturing work abroad because of their ability to render independent consulting advice to their clients

—for Canada, this basically implies no strings attached advice and if Canadian goods are not the best deal they will not be recommended to the clients for purchase

The pure consulting engineering activity continues to be an important part of the total export of engineering services and for this reason, our engineering presence abroad should not be

Et très peu des sociétés participant à des exportations de biens d'équipement ont réalisé des perfomances régulières

—seulement 30% des entreprises identifiées dans la liste des exportateurs de biens d'équipement ont réalisé deux projets ou plus

—seulement 15% ont réalisé trois projets ou plus

—et seulement six entreprises (soit 5%) ont participé à cinq projets ou plus d'exportation de biens d'équipement

Alors que des entreprises canadiennes ont réalisé des exportations fructueuses au cours des cinq dernières années, certaines des preuves présentées au Comité laissent penser qu'il faudrait considérer cela comme un bon début mais pas encore comme une base satisfaisante

—environ 80% des projets canadiens entrepris se situent dans le secteur de l'infrastructure qui, à son tour, représente environ un tiers du marché total des biens d'équipement. Un témoin a souligné que nous devrions déplacer notre point de mire vers les usines de transformation

—le Canada pourrait fournir entre 40 et 65% des coûts des usines de transformation sous forme de services de conception et de construction et de fourniture de matériel

—dans les projets d'infrastructure, l'élément canadien ne repréente que 20 à 25% parce que 75 à 80% des projets sont fournis localement sous forme d'approvisionnements, de main-d'oeuvre et de matériaux de construction locaux

—en outre, comme l'ont indiqué certains témoins, la proportion des projets d'infrastructure fournie à l'échelon local continuera à augmenter et les possibilités pour les entreprises canadiennes à diminuer

—les entreprises canadiennes ont pratiquement ignoré les projets de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement Sur quelque 1,800 possibilités de présenter des soumissions, des sociétés canadiennes n'ont présenté des soumissions que dans 22 cas

—dans le secteur important du gaz et du pétrole, le Canada est un gros importateur net de services d'ingénierie

Comme l'a souligné l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, le fait que nous ayons une équipe dynamique d'ingénieurs-conseils à l'étranger ne signifie pas forcément que les exportations de machines, de matériel et autres services canadiens suivront

—les ingénieurs-conseils canadiens ont réussi à obtenir des travaux à l'étranger en raison de leur aptitude à donner des conseils à leurs clients en toute indépendance

—pour le Canada, ceci implique fondamentalement des conseils impartiaux et si les biens canadiens ne représentent pas la meilleure affaire, leur achat ne sera pas recommandé aux clients

L'activité pure d'ingénieur-conseil constitue toujours une partie importante des exportations totales de services d'ingénierie et, pour cette raison, notre présence à l'étranger dans ce

misconstrued as our capital projects potential. The base is much smaller

C THE PROBLEMS IDENTIFIED BY THE WITNESSES

As stated in the introduction, the witnesses identified five basic problems that appear to impede the ability of Canadian industry to take a bigger part in the export of capital projects.

1. most companies in the industry lack the scale to sustain a competitive position in world markets

2. given the limitations at the level of the individual firm, industry has not found lasting mechanisms for concentrating its limited capabilities or integrating its interdependent functions to capture and develop world capital project markets

3. public and private sector capabilities are not being adequately teamed in the pursuit of export opportunities

4. government-backed financial rates, programs and policies in some cases are not competitive

5. federal government departments and agencies associated with capital project exports lack the necessary focus and coordination

Each of these areas of concern is looked at more closely in this section.

1. Most Canadian companies lack the necessary scale to compete successfully in world markets for capital projects. As the Canadian Commercial Corporation pointed out in its background presentation to the Committee, the capital projects export record has been achieved by what in world terms are small firms.

—only about 25 Canadian consulting engineering firms are sufficiently large to act as prime contractor for capital projects

—less than 5% of the 1,600 consulting engineering firms are sufficiently large to act as prime contractor for capital projects

—one of the three largest engineering firms, monenco, indicated in the hearings that it has a book value of about $30 million—which by its own description is a small company

—and, while engineering firms are financially the weakest of manufacturers and contractors, they frequently are the lead marketers and spearhead the promotion and organization of capital project exports

—Canadian general contractors are larger but less active in capital projects exports than consulting engineering firms

domaine ne devrait pas être interprétée à tort comme notre potentiel pour des projets de biens d'équipement. La base est beaucoup plus étroite.

C LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES TÉMOINS

Comme nous l'avons énoncé dans l'introduction, les témoins ont identifié cinq problèmes fondamentaux qui semblent entraver l'aptitude de l'Idustrie canadienne à s'accaparer une plus large part des exportations de biens d'équipement

1. la plupart des compagnies industrielles n'ont pas l'envergure nécessaire pour maintenir une position concurrentielle sur les marchés mondiaux

2. étant donné les limites rencontrées au niveau des entreprises individuelles, l'industrie n'a pas trouvé de mécanismes durables pour pour concentrer ses aptitudes limitées ou intégrer ses fonctions interdépendantes de façon à obtenir et à développer des marchés mondiaux de biens d'équipement

3. les possibilités des secteurs public et privé ne sont pas bien regroupées sur la recherche d'exportations de biens d'équipement

4. dans certain cas, les taux financiers, les programmes et les politiques appuyés par le Gouvernement ne sont pas concurrentiels

5. les ministères et organismes fédéraux associés à des exportations de biens d'équipement ne mettent pas l'accent et n'ont pas la coordination nécessaires

Chacun de ces domaines de préoccupation sera étudié de plus près dans la présente section

1. La plupart des sociétés canadiennes n'ont pas l'envergure nécessaire pour réussir à concurrencer leurs adversaires sur les marchés mondiaux des biens d'équipement. Comme l'a souligné la corporation commerciale canadienne dans sa présentation au Comité, les exportations de biens d'équipement ont été réalisées par de petites entreprises (selon les critères mondiaux)

—seulement environ 25 entreprises canadiennes d'ingénieurs-conseils sont suffisamment importantes pour jouer le rôle d'entrepreneur principal dans des projets de biens d'équipement

—moins de 5% des 1,600 sociétés d'experts-conseils sont suffisamment importantes pour jouer le rôle d'entrepreneur principal dans des projets de biens d'équipement

—l'une des trois principales sociétés d'ingénierie, Monenco, a déclaré lors des audiences que sa valeur comptable atteignait environ $30 millions, ce qui en fait, de son propre aveu, une petite société

—et, alors que les sociétés d'ingénierie sont financièrement les plus faibles parmi les fabricants et les entrepreneurs, elles constituent souvent les principaux vendeurs et le fer de lance dans la promotion et l'organisation des exportations de biens d'équipement

—les entrepreneurs généraux canadiens sont plus gros mais moins actifs dans les exportations de biens d'équipement que les sociétés d'ingénieurs-conseils

—less than 12 firms work on a regular basis in export markets, and only 10 firms have assets more than $25 million

—in fact, fewer than 25 Canadian general contractors have been involved in more than three projects abroad

—foreign-owned firms in Canada concentrate almost exclusively on the domestic market

—Canadian machinery and equipment manufacturers are financially the strongest to undertake capital projects, but have participated on a sporadic and very limited basis

—Bell Canada and Northern Telecom have both undertaken sizeable projects in which they have served as prime contractor

—most firms are active as product exporters, but their capital project participation is limited to the role of supplier. Capital projects' exports of equipment were described as small in comparison to individual company exports and some witnesses indicated that these sales were achieved in spite of the initial reluctance of some manufacturers to supply

—Canadian firms are small—only 10% of the estimated 2,000 manufacturer of machinery have more than 100 employees

—foreign ownership was singled out by some as a limiting factor on the Canadian export initiative, and in some cases, on actual level of exports

2. Mechanisms for concentrating or integrating our limited capabilities on a lasting basis have not been developed. Several witnesses indicated that the competition our companies face from other countries is well financed and organized

—in the Federal Republic of Germany, France and other European countries, the large industrial complexes combine engineering, construction, manufacturing and financial resources and are the principal exporters of capital projects

—in Japan and Korea, the trading houses bring together the necessary requirements with their knowledge of markets and financial backup. For example, Marubeni recently sourced power boilers from Canada for a capital project they were putting together in Indonesia

—in the United States and Great Britain, large project management firms, such as Bechtel or Fluor, assume full project responsibility for design, procurement and construction and take on as a matter of course individual projects that run into the billions

—moins de 12 sociétés travaillent régulièrement sur les marchés d'exportation et seulement 10 ont des actifs supérieurs à $25 millions

—en fait, moins de 25 entrepreneurs généraux canadiens ont participé à plus de trois projets à l'étranger

—les entreprises sous contrôle étranger au Canada se concentrent presque exclusivement sur le marché national

—les fabricants canadiens de machines et de matériel sont financièrement les plus forts pour entreprendre des projets de biens d'équipement mais n'y ont participé que sporadiquement et sur une échelle très limitée

—Bell Canada et Northern Telecom ont toutes deux entrepris des projets importants dans lesquels elles ont joué le rôle d'entrepreneur principal

—la plupart des entreprises sont actives en tant qu'exportateurs de produits mais leur participation à des projets de biens d'équipement est limitée au rôle de fournisseur. Dans le cadre des projets de biens d'équipement, les exportations de matériel sont jugées petites par rapport aux exportations des sociétés individuelles. Certains témoins ont mentionné que ces ventes étaient réalisées en dépit du peu d'empressement démontré par certains fabricants pour fournir

—les entreprises canadiennes sont petites (seulement 10% des quelque 2,000 fabricants de machines comptent plus de 100 employés)

—certains témoins ont signalé que le contrôle étranger était un facteur limitatif des initiatives canadiennes d'exportation et, dans certains cas, du niveau réél de nos exportations

2. Nous n'avons pas élaboré de mécanismes durables de concentration ou d'intégration de nos capacités limitées. Plusieurs témoins ont mentionné que la concurrence à laquelle nos sociétés font face en provenance d'autres pays est bien financée et bien organisée:

—en République Fédérale d'Allemagne, en France et dans les autres pays européens, les gros complexes industriels combinent l'ingénierie, la construction, la fabrication et les ressources financières et constituent les principaux exportateurs de biens d'équipement

—au Japon et en Corée, les sociétés d'import-export regroupent les exigences nécessaires avec leurs connaissances des marchés et leur appui financier. Par exemple, la Société Marubeni est venue récemment acheter des chaudières électriques au Canada pour un projet de biens d'équipement qu'elle montait en Indonésie

—aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les grosses entreprises de gestion de projets, comme Bechtel ou Fluor, assument l'entière responsabilité de la conception, des approvisionnement et de la construction et entreprennent régulièrement des projets individuels de plusieurs milliards

While each of these approaches may differ in form, the fundamentals that make them successful are the same

—all have the financial resources to assume full project responsibility. The question of project leadership or control is never an issue

—all can successfully deliver and integrate design, procurement and construction services and goods

—all have well established track records in their particular areas of expertise

and, in those few cases where Canada has been able to apply the same fundamentals, we have had considerable success

—in the period from 1972-1979, *just three projects accounted for 55% of the total capital project export sales* that were put on the books

—these projects were carried out by Bell Canada, International Northern Electric (now Northern Telecom) and Bechtel Canada

—in each case the company had the financial and project management capability to design, procure and deliver the completed job

but when we compare the structure and competence of our export industry with the approaches used by our competitors, we appear to be weak.

Même si ces approches ont peut-être une forme différente, les points fondamentaux qui garantissent leur réussite sont les mêmes

—toutes les sociétés ont les ressources financières nécessaires pour assumer l'entière responsabilité du projet. La question de la direction ou du contrôle du projet ne se pose jamais

—toutes les sociétés peuvent intégrer les services de conception, d'approvisionnements et de construction et livrer les biens

—elles ont toutes obtenu des succès dans leurs domaines de compétence particuliers

et dans les quelques cas où le Canada a pu appliquer les mêmes principes fondamentaux, nous avons obtenu un grand succès

—entre 1972 et 1979, *trois projets seulement ont représenté 55% de toutes les ventes de biens d'équipement à l'exportation* qui figurent sur les registres

—ces projets ont été exécutés par Bell Canada International, Northern Electric (devenue Northern Telecom) et Bechtel Canada

—dans chaque cas, la société possédait les ressources financières et de gestion pour concevoir, fournir et livrer le travail terminé

mais lorsque nous comparons la structure et la compétence de notre industrie d'exportation aux approches utilisées par nos compétiteurs, nous semblons faibles

CANADIAN INDUSTRY TODAY STANDS WELL BACK OF ITS COMPETITORS IN ITS ABILITY TO MARKET AND PROVIDE AN INTEGRATED CAPITAL PROJECTS CAPABILITY

WORLD-COMPETITIVE APPROACHES	COMPARATIVE STRENGTH OF CANADIAN INDUSTRY
Industrial complexes that include engineering groups, contractors and equipment supply	Engineers, contractors and manufacturers are typically independent companies in Canada. The exception is Bell Canada-Northern Telecom, where total capital project capability exists
Large project management teams	Canadian engineering firms moving in this direction, but at this stage do not have integrated construction management capability.
Machinery and equipment manufacturers	Canadian companies rarely act as prime contractor, although they will participate in consortia. Foreign ownership is said to limit aggressiveness of many firms outside domestic market
Commodity producers or utilities	International work relates to internal plans of firms. Some benefit to Canadian suppliers, but not really a force on behalf of Canadian industry in the export of capital projects
Consortia	Common Canadian recourse to try to get around basic structural problems. Some permanent consortia created but still a second best solution: joint and several liability problems, U.S. anti-trust problems, committee leadership, limited financial capability, and secondary role to individual firm priorities

L'INDUSTRIE CANADIENNE CONTEMPORAINE EST NETTEMENT EN RETARD SUR SES CONCURRENTS POUR CE QUI EST DE SON APTITUDE À PÉNÉTRER SUR LES MARCHÉS ET À FOURNIR UN PROJET INTÉGRÉ DE BIENS D'ÉQUIPEMENT

APPROCHES DES CONCURRENTS DANS LE MONDE	FORCE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE CANADIENNE
Complexes industriels englobant des groupes d'ingéniérie, des entrepreneurs et des fournisseurs de matériel	Au Canada, les ingénieurs, les entrepreneurs et les fabricants sont traditionnellement des sociétés indépendantes. L'exception vient de Bell Canada et Northern Telecom qui sont capables d'assumer l'intégralité d'un projet de biens d'équipement
Equipes importantes de gestion de projets	Les sociétés canadiennes d'ingéniérie vont dans cette direction mais ne sont pas actuellement capables d'avoir une gestion intégrée de la construction
Fabricants de machines et de matériel	Les compagnies canadienne jouent rarement le rôle d'entrepreneur principal même si elles participent à des consortiums. Le contrôle étranger limiterait, dit-on, le dynamisme de nombreuses entreprises sur les marchés étrangers
Producteurs de marchandises ou services d'utilité publique	Le travail sur les marchés internationaux dépend de la planification interne des entreprises. Certains avantages pour les fournisseurs canadiens, mais pas vraiment une poussée au nom de l'industrie canadienne dans l'exportation des biens d'équipement
Consortiums	Recours canadien régulier pour essayer de contourner les problèmes structurels de base. Création de quelques consortiums permanents mais c'est encore une solution de rechange: problèmes de coopération et de responsabilités, problèmes anti-trust aux Etats-Unis, direction du comité, limite des possibilités financières et rôle secondaire par rapport aux priorités individuelles des sociétés

3. Public and private sector capabilities are not being adequately teamed in the pursuit of export opportunities.

The point was made that "while private companies have taken" the lead in conceiving, designing and executing capital projects in Canada, it is also obvious that important resources, knowledge, organization and experience have been established within what is often referred to as the "public sector". [31]

—in transportation, there is public sector expertise in airports, marine navigation and all aspects of rail

—in energy, the experience spectrum covers nuclear, electrical utilities, oil and gas and coal

—similar kinds of expertise are also resident in the public sector in communications, construction and other areas

and, examples of cooperation exists:

—CNR took the lead on the canaven project in Venezuela backed up by a government guarantee for the performance of the other members of the consortium

—the Canadian Coast Guard has worked with other countries on marine navigation projects and at this time is a key part of a project for a proposed vehicle traffic management system for the Hong Kong Harbour

—the Department of Communications is similarly involved in the preliminary stages of possible radio-telephone project in Saudi Arabia

While examples exist where the public sector experience may be the trump card in landing a capital project, testimony before the Committee suggests we may not be doing enough to capitalize on this strength. As the same witness pointed out: "a means should be found of teaming up the resources from the 'pulic sector' with the initiative and effort of private firms"

4. Government-backed financial rates, programs and policies in some cases are not competitive. Monenco Limited summarized in its brief the two primary concerns Canadian Companies have with government financing programs.

—"a review of Canada's interest rates policy on long-term loans to finance capital projects abroad should be undertaken, with a view to improving Canada's competitiveness with terms offered by other countries"

—"serious consideration should be given to personal and corporate tax incentives to attract individuals and companies to overseas work, particularly in times when demand in Canada for equipment and services is high, as is likely to be the case in the next few years"

3. Les possibilités du secteur public et du secteur privé ne sont pas bien regroupées en vue de rechercher des exportations de biens d'équipement

Plusieurs témoins ont souligné que «même si des sociétés privées ont pris la tête dans la conception, le design et l'exécution de projets de biens d'équipement au Canada, il est également évident que d'importantes ressources, des connaissances, une organisation et une expérience se sont créées au sein de ce que l'on appelle souvent le 'secteur public'» [31] Plusieurs exemples ont été mentionnés:

—dans les transports, le secteur public est compétent pour les aéroports, la navigation maritime et tous les aspects du transport ferroviaire

—dans le domaine de l'énergie, le champ d'expérience couvre l'énergie nucléaire, les installations électriques, le pétrole et le gaz naturel, et le charbon

—le secteur public possède également la même compétence dans les communications, la construction et d'autres domaines

et des exemples de coopération existent:

—dans le projet Canaven au Vénézuela, la société CNR a pris la tête avec l'appui d'une garantie du Gouvernement pour les travaux des autres membres du consortium

—la Garde Côtière Canadienne a travaillé en collaboration avec d'autres pays à des projets de navigation maritime et constitue présentement l'un des principaux partenaires d'un projet de système de gestion de la circulation dans le Port de Hong Kong

—le ministère des Communications est également impliqué dans les étapes préliminaires d'un éventuel projet de téléphone radio en Arabie Saoudite

Même si nous avons des exemples où l'expérience du secteur public peut constituer un atout pour obtenir un projet de vente de biens d'équipement, les témoignages faits devant le Comité laissent entendre que nous ne profitons peut-être pas assez de cette force. Comme l'a souligné le même témoin: «il faudrait le trouver le moyen de combiner les ressources du 'secteur public' avec l'initiative et les efforts des entreprises privées»

4. Dans certain cas, les taux financiers, les programmes et les politiques appuyés par le Gouvernement ne sont pas concurrentiels. La société Monenco Limitée a résumé dans son mémoire les deux principales préoccupations des compagnies canadiennes face aux programmes de financement du Gouvernement:

—«il faudrait entreprendre une étude de la politique canadienne des taux d'intérêt pour les prêts à long terme destinés à financer des projets de biens d'équipement à l'étranger, dans le but d'améliorer la compétivité du Canada face aux conditions offertes par les autres pays»

—«Il faudrait envisager sérieusement des stimulants fiscaux pour les particuliers et les sociétés en vue de les intéresser à des travaux outre-mer, surtout lorsque la demande de matériel et de services est forte au Canada comme ce sera vraisemblablement le cas au cours des prochaines années»

The Committee heard testimony that EDC and CIDA are providing more competitive financing through a package called "Parallel Financing"

—CIDA aid money is combined with EDC loan money to produce a composite rate that is competitive with other countries offering credit-mixte arrangements

—However, the Canadian package is by no means universal and can only be used in those countries that meet both EDC's credit worthy criteria and CIDA's aid money criteria

While the Committee has heard general criticisms of the government capital projects financing policies and programs, it would be difficult to draw firm conclusions based on the evidence so far

—specific instances in which financing was the cause of non-competitive performances have not been indicated. In fact, one witness suggested that everything else being equal, financing might make the difference, but by itself it was not a determinant

—it was also not clear from the testimony the degree to which financing is used to steer sourcing to a domestic market which in turn might have higher than internationally competitive prices. Again, based on the evidence to date, it is not clear how capital project decisions are made and how the interest cost versus total cost considerations are taken into account

—finally, while several witnesses remarked on the competitive advantage the depreciated canadian dollar provides, no evidence was given to indicate the combined influence of the dollar and interest rates on the competitiveness of the capital goods package that canadian firms offer

These matters were raised through the recommendations of the export promotion review committee and are currently being studied by government

However, one financing area was raised consistently by witnesses and that is the requirement for risk protection on large capital projects

—nearly all participant firms have relatively small capital bases that would be put in jeopardy by significant overruns on projects greater than $100 million

—at the same time, for Canada's role to grow in the export of capital projects, it must encourage and support its industry in undertaking larger projects abroad—and, a $100 million project is by no means considered large

—as a result, several organizations appearing before the Committee have recommended that the government establish a risk-sharing facility to help offset any possible losses and to share in the profits when they are made.

Selon des témoignages entendus par le Comité, la SEE et l'ACDI offrent un financement plus concurrentiel par l'intermédiaire d'un ensemble appelé «financement parallèle»

—l'aide financière de l'ACDI est combinée avec les prêts de la SEE pour donner un taux composite concurrentiel par rapport aux autres pays qui offrent des arrangements de crédit mixte

—cependant, la proposition canadienne n'est nullement universelle et ne peut être utilisée que dans les pays qui répondent à la fois aux critères de solvabilité de la SEE et aux critères d'aide de l'ACDI

Même si le Comité a entendu des critiques générales à propos des politiques et des programmes gouvernementaux de financement des projets de biens d'équipement, il serait difficile de tirer des conclusions définitives en se basant sur les preuves obtenues jusqu'à maintenant:

—aucun témoin n'a mentionné des cas précis où le financement a été la cause de résultats non concurrentiels. En effet, un témoin a laissé entendre que, toutes choses étant égales, le financement pourrait faire la différence, mais qu'il ne constituait pas en lui-même un facteur déterminant

—les témoignages n'indiquent pas non plus clairement à quel degré le financement est utilisé pour diriger les approvisionnements vers un marché intérieur qui pourrait avoir à son tour des prix supérieurs aux prix concurrentiels pratiqués sur le marché international. D'après les preuves obtenues jusqu'à présent, nous ne savons pas clairement comment sont prises les décisions concernant les projets et comment on tient compte du coût des intérêts par rapport au coût total

—enfin, même si plusieurs témoins ont fait remarquer l'avantage concurrentiel fourni par la dépréciation du dollar canadien, aucune preuve n'a indiqué l'influence combinée de la valeur du dollar et des taux d'intérêt sur la compétitivité des biens d'équipement offerts par les entreprises canadiennes

Ces questions ont été soulevées dans les recommandations du Comité d'examen des services de promotion des exportations et sont présentement étudiées par le Gouvernement

Cependant, les témoins ont soulevé régulièrement une question de financement, à savoir la nécessité d'obtenir une protection du risque pour les gros projets de biens d'équipement

—presque toutes les sociétés participantes ont un capital relativement faible qui pourrait être menacé par d'importants dépassements budgétaires pour des projets supérieurs à $100 millions

—en même temps, pour que le Canada accroisse son rôle dans l'exportation des biens d'équipement, il doit encourager et inciter son industrie à entreprendre d'importants projets à l'étranger, et un projet de $100 millions n'est nullement considéré comme important

—en conséquence, plusieurs organismes venus témoigner devant le Comité ont recommandé que le Gouvernement crée un mécanisme de partage des risques pour compenser les pertes possibles et partager les bénéfices réalisés. Avec

With such a back-up capability, Canadian firms indicated they would not need to include the sizeable risk factors that they do in their bids now and as a result they expect to be significantly more competitive

l'appui d'un tel mécanisme, les entreprises canadiennes ont mentionné qu'elles n'auraient plus besoin d'inclure les facteurs importants de risques dans leur soumissions, comme elles le font présentement, et elles pensent donc qu'elles pourraient être nettement plus concurrentielles

5. Federal Government Departments and Agencies Associated with capital project exports lack the necessary focus and coordination

The Export Promotion Review Committee addressed the problems of general export policy and program coordination with a recommendation to form "an Export Trade Development Board to supervise a more focussed and coordinated approach to export support services"

In the capital projects area, several problems of uncertain responsibility and coordination were raised:

—potential applicants for marketing funds have to steer a course between the program for export market development in ITC and CIDA's program for industrial cooperation

—coordination must also be achieved between EDC, CIDA and ITC on project financing questions, including what countries are acceptable, what types of projects are suitable, and whether competitive parallel financing packages are possible

—as well, companies require an ability to read the fine print to know where the responsibilities of the Office of Overseas Projects stop, and those of the Canadian Commercial Corporation begin

—while committees have been set up and liaison established, it still represents costs in terms of scarce management time and marketplace responsiveness for companies that await the processes of government to work themselves through

Several witnesses made reference to the cooperative relationships that exist in other countries between government, business and finance and how such relationships have strengthened the competitive performance of these countries. Increasingly, Canadian firms face competition which is part of a national strategy and in which resources are committed and coordinated to achieve national objectives in international markets

—Japan, the Federal Republic of Germany, France and Britain were mentioned as countries in which the coordination takes place at home before capital projects are pursued. In the case of Canada, it is not uncommon for more than one firm to compete for a foreign job and, in some cases such duplication has been encouraged by government agencies

—however, the prospects of government picking lead agencies within Canada was met with concern by several

5. Les ministères et organismes du Gouvernement fédéral associés à des exportations de biens d'équipement n'ont pas la concentration et la coordination nécessaires.

Le Comité d'examen des services de promotion des exportations a abordé les problèmes de la coordination générale des programmes et des politiques d'exportation en recommandant de constituer «une Commission d'expansion du commerce d'exportation chargée de surveiller une approche plus concentrée et plus coordonnée des services d'appui aux exportations»

Dans le secteur des biens d'équipement, plusieurs problèmes ont été soulevés à propos de l'incertitude des responsabilités et de la coordination:

—les demandeurs éventuels de fonds de commercialisation doivent trouver un chemin entre le programme de développement des marchés d'exportation d'industrie et commerce et le programme de coopération industrielle de l'ACDI

—il faut également réaliser une coordination entre la SEE, l'ACDI et Industrie et Commerce sur les questions de financement des projets, à savoir quels pays sont acceptables, quels types de projets sont convenables et quels ensembles concurrentiels de financement parallèle sont possibles

—de même, les sociétés doivent être capables de lire entre les lignes pour savoir où se terminent les responsabilités de la direction générale des projets outre-mer et où commmencent ceux de la corporation commerciale canadienne

—même si des Comités ont été créés et des liens établis, il en coûte encore de l'argent aux sociétés qui attendent les résultats de leurs démarches auprès du Gouvernement pour se mettre à l'oeuvre car leur temps de gestion est limité et elles dépendent des réactions du marché

Plusieurs témoins ont parlé de la collaboration qui existe dans les autres pays entre le Gouvernement, les entreprises et le milieu financier, et de la façon dont ces leins ont renforcé la compétivité de ces pays. De plus en plus, les entreprises canadiennes font face à une concurrence qui fait partie intégrante d'une stratégie nationale et dans laquelle les ressources sont engagées et coordonnées pour atteindre des objectifs nationaux sur les marchés internationaux

—le Japon, la République Fédérale d'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne sont des pays, selon les témoins, où la coordination s'effectue sur le plan national avant de s'attaquer à des projets de biens d'équipement. Pour ce qui est du Canada, il n'est pas rare de voir plusieurs entreprises se faire concurrence pour détenir un projet étranger et, dans certains cas, cette duplication des efforts à été encouragée par les organismes gouvernementaux.

—cependant, la perspective de voir le Gouvernement choisir des organismes de pointe au Canada a préoccupé plu-

companies. The concerns covered the points of encouraging political decisions, selecting the wrong company, ignoring previous marketing investments by a company

Whatever the problems of government coordination, they are propelled into prominence and import because of the highly fragmented structure of the capital projects industry. The result is that the necessary leadership and integration is lacking in both industry and government. Such a deficiency in either sector should be a source of concern, but when common to both, it must be viewed as a serious problem

D Possible Alternatives and their Implications

During the course of the committees' hearings, several structural models have been discussed for strengthening the Canadian capability to export capital projects. The proposals relate in part to the possible functions of a national trading corporation. For some, the proposed initiatives in the capital projects area where seen to be the basis for a national trading company, and for others, the answers lie in a new capital projects funding approach by government. This section deals with the alternatives raised in the capital projects area and, as such, addresses only part of the issues that relate to the national trading corporation question. These broader issues will be discussed in a subsequent progress report by staff to the Committee. More specifically, this section covers:

1. the engineering-construction community proposals
2. Export Promotion Review Committee proposals
3. The emerging role of the Canadian Commercial Corporation
4. general discussion of alternatives and issues

1. The Engineering-Construction Community Proposals

The Special Committee heard 5 witnesses in public from the engineering construction community: the Association of Consulting Engineers of Canada, Monenco Limited, SNC Inc., the Canadian Construction Association and the Canadian Foundation Company Ltd. Representatives of that community also met with the Committee in private in the regions. While the emphasis of each witness may have been somewhat different there was a dominant and common theme that recommended the creation of a vehicle to assist and support the industry in the export of capital projects. The common elements of this proposal include:

—participating in project risk-taking either through equity participation joint venture agreements, or through a fee

sieurs compagnies. Parmi les préoccupations, citons le fait d'encourager des décisions politiques, de choisir la mauvaise compagnie, d'ignorer les investissements antérieurs de commercialisation faits par une compagnie.

Quels que soient les problèmes de coordination par le Gouvernement, ils sont propulsés sur le devant de la scène et sont importants en raison de la structure fortement fragmentée du secteur des biens d'équipement. Il en résulte le manque de leadership et d'intégration nécessaires à la fois dans l'industrie et au sein du Gouvernement. Une telle carence dans l'un des deux secteurs devrait constituer une source de préoccupation, mais il faut la considérer comme un problème grave lorsqu'elle est commune aux deux secteurs.

D Les Solutions Possibles et Leurs Implications

Pendant le déroulement des audiences du comité, les discussions ont porté sur plusieurs modèles structurels destinés à renforcer la capacité canadienne d'exportation de biens d'équipement. Les propositions ont trait en partie aux fonctions possibles d'une Société Nationale du Commerce. Pour certains, les initiatives proposées dans le domaine des biens d'équipement semblent constituer la base d'une Société Nationale du Commerce et, pour d'autres, les réponses se trouvent dans une nouvelle méthode de financement des biens d'équipement par le Gouvernement. La présente section aborde les possibilités soulevées dans le domaine des projets de biens d'équipement et ne s'adresse donc qu'en partie aux questions qui touchent la Société Nationale du Commerce. Ces questions plus vastes seront traitées dans un rapport intérimaire ultérieur qui sera présenté au Comité par son personnel. La présente section aborde plus précisément:

1. les propositions de la collectivité touchant l'ingénierie et la construction
2. les propositions du Comité d'examen des services de promotion des exportations
3. le rôle naissant de la corporation commerciale canadienne
4. une discussion générale des possibilités et des questions

1. Les propositions du domaine de l'ingénierie et de la construction

Le Comité spécial a entendu publiquement cinq témoins du domaine de l'ingénierie et de la construction: l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, Monenco Limitée, SNC Inc., l'Association canadienne de la construction et la Compagnie Foundation du Canada Limitée. Des représentants de ce domaine ont également eu des rencontres privées avec le Comité dans les régions. Même si chaque témoin peut avoir mis l'accent sur des points quelque peu différents, un thème commun et dominant a recommandé la création d'un mécanisme destiné à aider et à appuyer l'industrie d'exportation de biens d'équipement. Voici les éléments communs de cette proposition:

—participer à la prise de risque dans les projets soit par des ententes conjointes de participation à l'avoir propre, soit par une cotisation

—selecting major capital projects for support that represent reasonable opportunity for Canadian industry

—contracting with foreign governments where government-to-government dealings are required

—coordinating other government agencies when necessary

—serving as a support vehicle but not competing with private companies or consortia

—would not market independently

—would not call tenders for parts of projects

—would not offer its services

—function as a supplement in response to the requirements of industry

—maintain a long term viability for the vehicle and the capital projects industry

—receive profits and ultimately become self sustaining

Some of the funding and operating characteristics of such an organization would include:

—provide funding from government to ensure that a sufficient capital base is established to pursue major capital project opportunities

—keep the organization small and ensure that a high quality management team is put together that can operate in an entrepreneurial environment

—establish a public-private sector board of directors and put major users of the corporation on the board

—build on the strengths of companies that are already operating in the foreign sector

2. Export Promotion Review Committee Proposals

The Committee found "merit in creating a public-private facility on a joint ownership basis for risk evaluation and assumption of major risks on large capital projects abroad". [32] Its proposals parallel very closely those of the industry:

—"a risk fund of $100 million for contingent liability would be established by the federal government for the joint facility"

—"majority ownership would be with the Federal Government in the early stages and minority shares would be contributed by the private sector"

—"If CCC were the vehicle chosen by the federal government to undertake this task, it would be preferable if its procurement role were hired (*sic*) off to another agency"

—"it would report to the minister of Industry, Trade and Commerce through the proposed Export Trade Development Board

—choisir d'appuyer d'importants projets de biens d'équipement qui présentent une possibilité raisonnable pour l'industrie canadienne

—passer un contrat avec des gouvernements étrangers lorsque des tractations de Gouvernement à Gouvernement sont nécessaires

—coordonner au besoin les autres organismes gouvernementaux

—servir de support mais sans concurrencer les compagnies ou les consortiums privés

—pas de mise en marché indépendante

—pas d'appels d'offre pour des éléments de projets

—pas d'offre de services

—remplir une fonction d'appoint pour répondre aux exigences de l'industrie

—conserver une viabilité à long terme pour le support et le secteur des biens d'équipement

—recevoir des bénéfices et devenir en fin de compte auto-suffisant

Certaines des caractéristiques de financement et d'exploitation d'un tel organisme en verraient à:

—offrir des fonds du Gouvernement et s'assurer de la constitution d'un capital de base suffisant pour entreprendre d'importants projets de biens d'équipement

—conserver une petite taille à l'organisme et s'assurer de la constitution d'une équipe de direction de très haute qualité capable de fonctionner au milieu d'entrepreneurs

—établir un conseil d'administration composé de membres des secteurs public et privé et faire siéger à ce conseil les principaux utilisateurs de la société

—travailler à partir des forces des compagnies qui fonctionnent déjà sur les marchés étrangers

2. Les Propositions du Comité d'Examen des Services de Promotion des Exportations

Le Comité a jugé «méritoire de créer un organisme appartenant conjointement au secteur public et au secteur privé pour évaluer les risques et assumer les principaux risques des gros projets de biens d'équipement à l'étranger». [32] Ces propositions sont très voisines de celles de l'industrie:

—«un fonds de garantie des risques de $100 millions pour la responsabilité éventuelle serait créé par le Gouvernement fédéral pour l'organisme conjoint»

—«au début, le Gouvernement fédéral aurait une participation majoritaire et le secteur privé détiendrait des parts minoritaires»

—«si le Gouvernement fédéral choisissait la CCC pour entreprendre cette tâche, il serait préférable que son rôle d'acheteur soit assumé par un autre organisme»

—«l'organisme ferait rapport au ministre de l'Industrie et du Commerce par l'intermédiaire de la Commission d'expansion du commerce d'exportation qui est proposée»

—"it shares in profits commensurate with risks underwritten on a project by project basis"

—"it responds to private consortia or Canadian companies which cannot assume alone major or residual risks in large overseas capital projects. (It should restrict itself to projects valued above $50 million)"

—"it will not undertake project marketing or project management"

—"a small staff competent in financial/project risk analysis and monitoring will be developed"

—"a mixed public/private board of directors, with majority from the private sector, will guide the facility's day to day operations"

—"capitalization of the proposed new facility be set at $10 million. Private sector firms wishing to utilize the risk fund must first purchase shares in the facility. Initially, project loss coverage would be paid 90% from the risk fund and 10% from the assets on the facility. Profits would accrue to the facility"

—"as the facility grew in experience and asset base it would gradually assume a greater proportion of project loss coverage until ultimately the government risk fund would no longer be required"

3. The Emerging Role of the Canadian Commercial Corporation

The role of the Canadian Commercial Corporation has been a subject of study and change during the last 5 years

—in 1976, the Corporation was assigned a responsibility by cabinet for capital project leadership when a government-to-government arrangement is required

—its reporting relationship has been shifted from the minister of supply and services to the minister of Industry, Trade and Commerce

—a new board of directors was created in 1978 and a new president appointed

—initial steps have been taken to provide support to industry on government-to-government dealings on capital projects

In his appearance before the Committee, the President outlined the future course of CCC in the capital projects area

—shifting the marketing effort from a responsive to a more active and informative approach. CCC sees that there are a number of salesmen out selling capital projects now and CCC wants them to know the support role it can play

—«sa part des bénéfices serait proportionnelle aux risques assurés sur la base de chaque projet individuel»

—«il répond aux consortiums privés ou aux compagnies canadiennes qui ne peuvent assumer seuls les risques principaux ou résiduels encourus dans les gros projets de biens d'équipement outre-mer. (Il devrait se limiter à des projets de plus de $50 millions)»

—«il ne s'occupera pas de la commercialisation ou de la gestion d'un projet»

—«il aura un petit nombre de personnes compétentes dans l'analyse et la surveillance des finances et des risques des projets»

—«un conseil d'administration mixte public/privé, avec une majorité de membres du secteur privé, dirigera les opérations journalières de l'organisme»

—«le capital initial du nouvel organisme proposé sera fixé à $10 millions. Les entreprises du secteur privé voulant utiliser le fonds de couverture des risques devront tout d'abord acheter des actions de l'organisme. Au départ, la couverture des pertes des projets sera payée à 90% du fonds de couverture des risques et à 10% de l'actif de l'organisme. Les bénéfices s'accumuleront dans l'organisme»

—«à mesure que croîtront son expérience et son actif, l'organisme couvrira une proportion plus grande des pertes des projets jusqu'à ce que le fonds gouvernemental de couverture des risques ne soit plus en fin de compte nécessaire»

3. Le Rôle Naissant de la Corporation Commerciale Canadienne

Le rôle de la corporation commerciale canadienne a fait l'objet d'une étude et de modifications au cours des cinq dernières années

—en 1976, la corporation a été chargée par le cabinet d'assumer la direction des projets de biens d'équipement lorsque des arrangements sont nécessaires de Gouvernement à Gouvernement

—elle ne doit plus faire rapport au ministre des approvisionnements et services mais au ministre de l'industrie et du commerce

—un nouveau conseil d'administration a été formé en 1978 et un nouveau président a ét nommé

—des mesures ont été prises pour appuyer l'industrie lors des tractations de Gouvernement à Gouvernement à propos de projets de biens d'équipement

Lors de son témoignage devant le Comité, le président a émoncé l'orientation futur de la CCC dans le secteur des biens d'équipement

—changer le cap des efforts des commercialisation pour passer d'une approche axée sur les réactions à une approche davantage tournée vers l'action et l'information. La CCC constate qu'un certain nombre de vendeurs sont en train de vendre des soutiens qu'elle peut jouer

—pursuing equipment business with the world bank and other multilateral financing agencies

—engaging in limited risk sharing with other partners on capital projects through the establishment of a contingency fund of about $100 million

Within this description of CCC, there remain 5 key functions that a trading house would perform that CCC does not

—CCC is not involved in project or individual item financing

—it is not a collector or disseminator of market intelligence

—it has a very limited marketing and promotion role

—it is not an importer

—it does not trade in commodities

However, CCC is in the defence equipment and services procurement business through its sole contracting role for Canada under the Canada—U.S. Defence Production Sharing Agreement as well as defense purchases for other countries. The procurement function is still the largest activity:

—defense procurement was $270 million in 1979

—capital projects involve 2 school projects in Nigeria totalling $44 million

4. General Discussion of Alternatives and Issues

Canadian industry is at the early stages of developing a capital project export capability. We appear to be somewhat late in recognizing the structures and resources that are required to compete successfully in world markets and, as a result, tend to lag behind the competitive capability that has been built up in other countries. At this point, Canadian business appears to be proceeding on two separate approaches

1. *Rolling out from our established engineering competence* towards bigger and bigger pieces of capital projects. Our industry now can handle the engineering, procurement, project management and increasingly the supply and installation of machinery and equipment. We are yet to successfully integrate into the package the provision of construction services and industry appears to be stymied at this time by the financial risks attendant in major projects

2. *Utilizing the technical, managerial and product capabilities* of our major industrial companies. As the Committee has seen this approach accounts for about half of the

—faire des affaires touchant le matériel avec la banque mondiale et d'autres organismes de financement multilatéraux

—se lancer modérément dans le partage de risques avec d'autres partenaires dans des projets de biens d'équipement en créant un fonds d'éventualité d'environ $100 millions

Dans le cadre de cette description de la CCC, une Société d'import-export assumerait cinq fonctions clés que la CCC n'exécute pas

—la CCC n'est pas impliquée dans le financement des projets ou d'éléments individuels

—elle ne recueille pas ou ne diffuse pas de renseignements sur les marches

—elle a un rôle de promotion et de mise en marché très limité

—elle n'est pas un importateur

—elle ne fait pas le commerce des marchandises

Cependant, La CCC est impliquée dans les achats de matériel de défense et de services par l'intermédiaire de son rôle de sous-traitant unique pour le Canada dans le cadre de l'entente Canado-Américaine de partage de la production du matériel de défense, ainsi que pour les achats de matériel de défense pour d'autres pays. Sa fonction d'acheteur représente encore sa principale activité

—les achats de matériel de défense ont représenté $270 millions en 1979

—les projets de biens d'équipement comprennent deux projets scolaires au Nigéria pour un total de $44 millions

4. Une Discussion Générale des Possibilités et des Questions

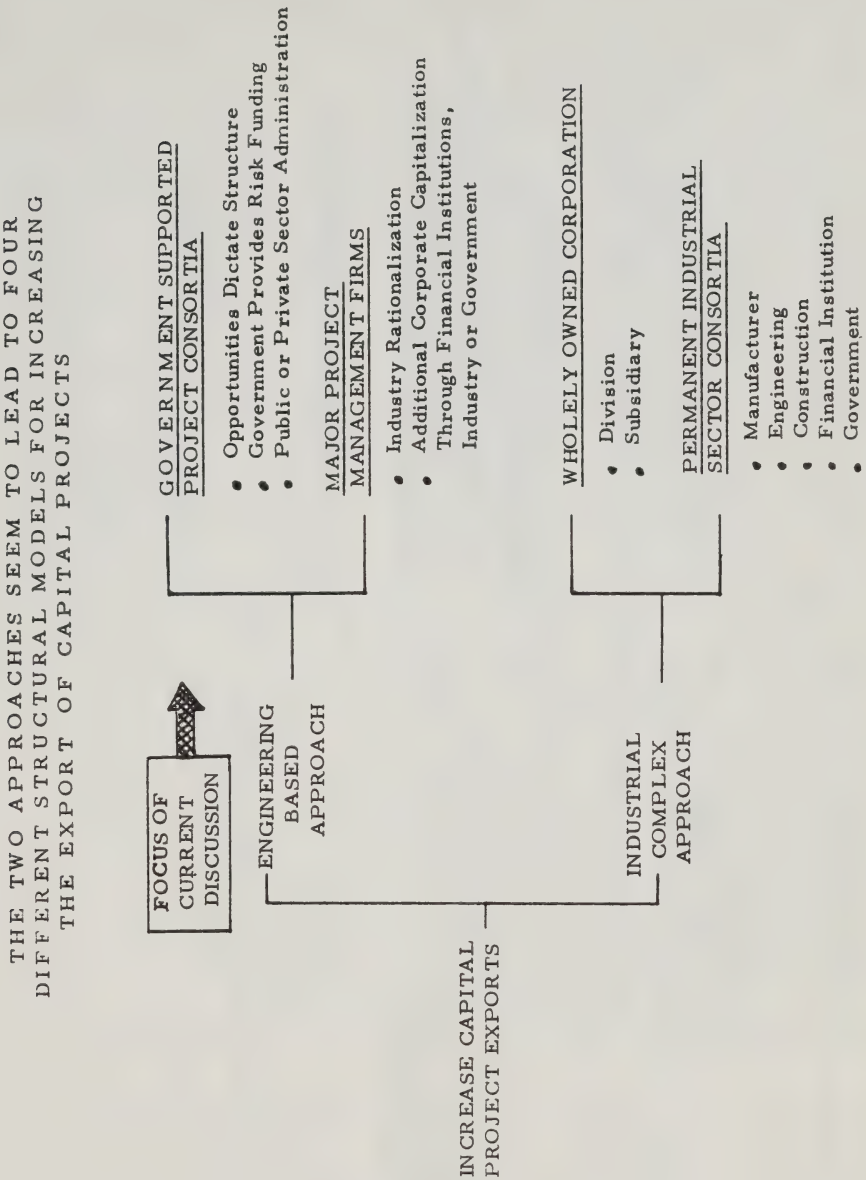
L'industrie canadienne en est à ses premiers pas dans l'élaboration d'une capacité d'exportation de biens d'équipement. Nous semblons accuser un certain retard pour reconnaître les structures et les ressources nécessaires en vue de pratiquer une concurrence fructueuse sur les marchés mondiaux et nous avons donc tendance à être en retard sur la capacité concurrentielle déjà accumulée dans d'autres pays. Présentement, les entreprises canadiennes semblent suivre deux approches distinctes:

1. *Sortir de notre compétence établie en matière d'inénierie* pour nous tourner vers des éléments de plus en plus importants des projets de biens d'équipement. Notre industrie peut maintenant s'occuper de l'ingénierie, des achats, de la gestion du projet et de plus en plus de la fourniture et de l'installation des machines et du matériel. Nous sommes présentement en train de réussir à intégrer dans l'ensemble la fourniture de services de construction. L'industrie semble présentement bloquée par les risques financiers qui accompagnent les principaux projets.

2. *Utiliser les capacités techniques, gestionnelles et productives* de nos principales sociétés industrielles. Comme l'a constaté le Comité, cette approche représente environ la

capital project exports of Bell Canada and Northern Telecom, and, on the basis of the evidence before the Committee now, no other major Canadian companies

moitié des exportations de biens d'équipement depuis 1972. En même temps, elle ne représente que les premiers efforts déployés par Bell Canada et Northern Telecom, et par aucune autre compagnie canadienne importante d'après les preuves présentées devant le Comité.


THE TWO APPROACHES SEEM TO LEAD TO FOUR
DIFFERENT STRUCTURAL MODELS FOR INCREASING
THE EXPORT OF CAPITAL PROJECTS
FOCUS OF CURRENT DISCUSSION
ENGINEERING BASED APPROACH
INDUSTRIAL COMPLEX APPROACH
INCREASE CAPITAL PROJECT EXPORTS
GOVERNMENT SUPPORTED PROJECT CONSORTIA
• Opportunities Dictate Structure
• Government Provides Risk Funding
• Public or Private Sector Administration
MAJOR PROJECT MANAGEMENT FIRMS
• Industry Rationalization
• Additional Corporate Capitalization Through Financial Institutions, Industry or Government
WHOLELY OWNED CORPORATION
• Division
• Subsidiary
PERMANENT INDUSTRIAL SECTOR CONSORTIA
• Manufacturer
• Engineering
• Construction
• Financial Institution
• Government

LES DEUX APPROCHES SEMBLENT CONDUIRE À QUATRE MODÈLES STRUCTURELS DIFFÉRENTS EN VUE D'AUGMENTER LES EXPORTATIONS DE BIENS D'ÉQUIPEMENT

CENTRE DES DISCUSSIONS ACTUELLES

AUGMENTATION DES EXPORTATIONS DE BIENS D'ÉQUIPEMENT

- APPROCHE FONDÉE SUR L'INGÉNIÉRIE
  - CONSORTIUMS DE PROJET APPUYÉS PAR LE GOUVERNEMENT
    - Les possibilités dictent la structure
    - Le gouvernement fournit le financement du risque
    - Administration par le secteur public ou privé
  - PRINCIPALES ENTREPRISES DE GESTION DU PROJET
    - Rationalisation de l'industrie
    - Capital commercial supplémentaire par l'intermediaire des établissements financiers, de l'industrie ou du gouvernement
- APPROCHE FONDÉE SUR LES COMPLEXES INDUSTRIELS
  - SOCIÉTÉ EN PROPRIÉTÉ PROPRE
    - Division
    - Filiale
  - CONSORTIUMS PERMANENTS DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL
    - Fabricants
    - Ingénierie
    - Construction
    - Établissements financiers
    - Gouvernement

ALL THE PROPOSALS PLACED BEFORE THE COMMITTEE HAVE DEALT WITH THE ENGINEERING BASED APPROACH. THE PROPOSALS SUGGEST SOMEWHAT OF A HYBRID STRUCTURE - ONE THAT SEEKS TO CAPITALIZE ON THE STRENGTHS OF THE EXISTING FIRMS THROUGH THE PROVISION OF GOVERNMENT RISK FINANCING. HOWEVER, THE COMMITTEE, AT THIS STAGE SHOULD CONSIDER ALL FOUR MODELS, WHICH, ARE BY NO MEANS MUTUALLY EXCLUSIVE - BUT THEY ARE DIFFERENT.

MODEL	CHARACTERISTICS	POLICY CONSIDERATIONS
GOVERNMENT SUPPORTED PROJECT CONSORTIA	• Existing industry structure utilized • Government provides risk funding • Companies or consortia take on larger and turnkey projects • Possible evolution to major companies	• Establish or endorse government organization for risk sharing • Create risk fund • Ensure that export opportunity is dominant in the decision making criteria.
MAJOR PROJECT MANAGEMENT FIRMS	• Integrated engineering project management and construction capability • Substantial capital base • Extensive experience • Only foreign subsidiaries in Canada and they are primarily focussed on domestic market	• Encourage or provide incentives to bring about a few major firms • Utilize domestic market opportunities to reinforce rationalization • Provide government funding as interim way to get necessary scale
WHOLELY OWNED CORPORATION	• Integrated engineering, equipment supplier. • Proceed through a division or a subsidiary • Bell Canada International and Northern Telecom are models	• Encourage other major Canadian corporations to take capital projects lead • Ensure financial incentives appropriate for risks and magnitude of undertaking
PERMANENT INDUSTRIAL SECTOR CONSORTIA	• New vehicle that brings engineering, construction equipment and financial institutions into ongoing venture • Some parallels found in trading house models in other countries and U.S. legislation	• Possible government role as interim partner to bring consortia together • Financial incentives that make partnership attractive legislation • U.S. equivalent for bank participation

TOUTES LES PROPOSITIONS PRÉSENTÉES AU COMITÉ ONT ABORDÉ L'APPROCHE FONDÉE SUR L'INGÉNIÉRIE. LES PROPOSITIONS SUGGÈRENT UN GENRE DE STRUCTURE HYBRIDE QUI CHERCHE À PARTIR DES FORCES DES SOCIÉTÉS EXISTANTES AVEC L'APPORT PAR LE GOUVERNEMENT DU FINANCEMENT DU RISQUE. CEPENDANT, LE COMITÉ SE DOIT PRÉSENTEMENT DE PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES QUATRE MODÈLES QUI NE S'EXCLUENT PAS DU TOUT MUTUELLEMENT MAIS QUI SONT DIFFÉRENTS.

MODÈLE	CARACTÉRISTIQUES	CONSIDÉRATIONS AU NIVEAU DES POLITIQUES
CONSORTIUMS DE PROJET APPUYÉ PAR LE GOUVERNEMENT	• Utilisation de la structure industrielle existante • Financement du risque par le gouvernement • Les compagnies ou les consortiums acceptent des projets plus importants et des projets clés en main • Évolution possible vers d'importantes sociétés	• Établir ou appuyer un organisme gouvernemental pour le partage des risques • Créer un fonds de couverture des risques • S'assurer que les possibilités d'exportation priment dans les critères de prise de décisions
IMPORTANTES ENTREPRISES DE GESTION DU PROJET	• Ingéniérie intégrée, gestion du projet et possibilités de construction • Capital de base substantiel • Vaste expérience • Seulement des filiales étrangères au Canada et principalement tournées vers le marche intérieur	• Offrir des encouragements ou des stimulants pour entrainer quelques sociétés importantes • Utiliser les possibilités du marché intérieur pour renforcer la rationalisation • Offrir un financement gouvernemental comme moyen provisoire d'atteindre l'envergure nécessaire
SOCIÉTÉ EN PROPRIÉTÉ PROPRE	• Ingéniérie intégrée, fournisseurs de matériel • Agir par l'intermédiaire d'une division ou d'une filiale • Bell Canada International et Northern Telecom constituent des modèles	• Encourager d'autres sociétés canadiennes importantes à prendre la tête de projets de biens d'équipement • Garantir des stimulants financiers proportionnels aux risques et à l'ampleur de l'entreprise
CONSORTIUMS PERMANENTS DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL	• Nouvel organisme qui rassemble l'ingéniérie, la construction, le matériel et les établissements financiers dans des entreprises permanentes • Un certain parallèlisme constaté dans les modèles de sociétés d'import-export dans d'autres pays et dans la législation américaine	• Rôle possible du gouvernement à titre de partenaire intérimaire pour former des consortiums • Stimulants financiers qui rendent l'association attrayante • Législation americaine équivalente pour la participation des banques

The policy consideratgions exhibit the differences in each model. They also raise a number of Issues that need to be examined by the Committee in the next stage of its work

MODEL—ISSUES

1. Government supported project consortia

—Is the risk element the only structural inhibitor to increasing exports of capital projects through an engineering-based approach?

—Can consortia be put together that are competitive in terms of market responsiveness, intercorporate coordination and commitment, and product line coverage?

—Can a fund be established that will be able to allocate resources to the best opportunities and most capable performers? What size?

—Can or should the administration of a fund play a passive role with respect to marketing, financing and project administration?

—Should the funding approach be used to bring about changes in the scale and integration of the industry?

—Should the private sector control the allocation of the risk fund?

—Should the Canadian Commercial Corporation assume administration of the fund? Will other changes be required in its role?

—Should machinery and equipment sourcing take place through the DSS procurement system? Can it be used as a lever to encourage foreign owned suppliers to participate in Canadian capital project exports?

2. Major Project Management Firms

—Will the development of major project management firms expand Canada's presence and competitiveness in export markets?

—Does a single firm approach have competitive advantage over single project consortia?

—Does the corporate base exist now in the engineering and construction area that can develop into a major project management firm?

—Will project exprience in the domestic market provide the incentive and growth to develop major firms?

—Could government encouraged rationalization, such as in France or Holland, provide the impetus to create world competitive project management firms?

—Are financial incentives or other supporting measures required to help spur the development of major firms?

—What support role, if any, is required on the part of government?

Les considérations au niveau des politiques montrent les différences de chaque modèle. Elles soulèvent également un certain nombre de questions que le Comité devra étudier lors de la prochaine étape de ses travaux

MODÈLE—QUESTIONS

1. Consortium de projet appuyé par le gouvernement

—L'élément risque est-il le seul obstacle structurel à l'augmentation des exportations de biens d'équipement par l'intermédiaire d'une approche fondée sur l'ingénierie?

—Peut-on former des consortiums concurrentiels en termes de réponse aux besoins du marché, de coordination et d'engagement entre les sociétés et de couverture de lignes de produits?

—Peut-on créer un fonds capable d'attribuer des ressources aux meilleures possibilités et aux exécutants les plus capables? De quelle taille?

—L'administration d'un fonds pourrait ou devrait-elle jouer un rôle passif en ce qui concerne la commercialisation, le financement et l'administration d'un projet?

—La méthode de financement devrait-elle servir à provoquer des modifications dans l'échelle et l'intégration de l'industrie?

—Le secteur privé devrait-il contrôler l'affectation des montants du fonds de couverture des risques?

—La Corporation commerciale canadienne devra-t-elle assumer l'administration du fonds? D'autres modifications de son rôle seront-elles nécessaires?

—L'approvisionnement en machines et en matériel devrait-il se faire par l'intermédiaire du système d'achat du MAS? Peut-il servir de levier pour encourager les fournisseurs contrôlés par des intérêts étrangers à participer à des exportations canadiennes de biens d'équipement?

2. Importante entreprise de gestion du projet

—Le développement d'importantes entreprises de gestion de projets élargira-t-il la présence et la compétitivité du Canada sur les marchés d'exportation?

—Une entreprise unique a-t-elle un avantage concurrentiel sur un consortium créé pour un projet unique?

—Dans le secteur de l'ingénierie et de la construction, existe-t-il présentement la base commerciale pouvant aboutir à une importante société de gestion de projets?

—L'expérience de projets sur le marché intérieur fournira-t-elle le stimulant et la croissance nécessaire pour créer d'importantes sociétés?

—La rationalisation encouragée par le gouvernement, comme en France et en Hollande, pourrait-elle offrir l'élan nécessaire pour créer des sociétés de gestion de projets concurrentielles sur les marchés mondiaux?

—Faut-il des stimulants financiers ou d'autres mesures d'encouragement pour stimuler l'expansion de sociétés importantes?

—Quel rôle de soutien doit jouer, le cas échéant, le gouvernement?

3. Wholely Owned Corporation

—Are there sectors other than communications in which the corporate capability exists to spearhead capital projects?

—Do any major companies possess the technical expertise and product line coverage to undertake capital projects by themselves?

—Is the existing corporate structure the most effective arrangement for pursuing capital projects?

—Are financial incentives or other supporting measures required to encourage a more aggressive corporate effort in the capital projects area?

—What support role, if any, is required on the part of government?

4. Permanent Industrial Sector Consortia

—Is this a model that can be generalized or is it more appropriate to specific sectors?

—Is it possible to find sufficient mutual corporate interest to foster the creation of common vehicles?

—Will one organization have to have a control position? Will it vary by sector?

—Will the organization require a permanent staff to carry key capital project functions such as, marketing, financing, preliminary engineering, project management, procurement, shipping, insurance?

—Will such a model be equally appropriate to the export of individual goods and services as well as capital projects?

—Will government financial incentives or other supporting measures be required to bring these types of arrangements about?

Report on Private Meetings in Major Canadian Centres—Part III

During the two-week period of September 29—October 10, 1980[33] the Special Committee on a National Trading Corporation held public hearings and private meetings with business leaders and government officials in several centres across Canada. The official transcripts of committee proceedings contain the record of the public hearings. This report summarizes the positions and opinions learned by the committee during its private meetings with:

85 Companies or Individuals

6 Associations

6 Provincial Governments

3. Société en propriété propre

—Y a-t-il des secturs autres que les communications dans lesquels existe une capacité commerciale pour prendre la tête de projets de biens d'équipement?

—Une importante société possède-t-elle la compétence technique et les lignes de produits pour se lancer seule dans des projets de biens d'équipement?

—La structure actuelle des sociétés constitue-t-elle le mécanisme le plus efficace pour entreprendre des projets de biens d'équipement?

—Faut-il des stimulants financiers ou d'autres mesures pour encourager un effort plus dynamique des sociétés dans le secteur des biens d'équipement?

—Quel rôle de soutien doit jouer, le cas échéant, le gouvernement?

4. Consortium permanent dans le secteur industriel

—Ce modèle peut-il être généralisé ou bien est-il plus approprié à des secteurs particuliers?

—Peut-on trouver un intérêet mutuel suffisant au sein des sociétés pour favoriser la création de mécanismes communs?

—Un organisme devra-t-il occuper une position de contrôle? Y aura-t-il une variation selon le secteur?

—L'organisme aura-t-il besoin d'un personnel permanent pour exécuter les fonctions clés d'un projet de biens d'équipement comme la commercialisation, le financement, l'ingénierie préliminaire, la gestion du projet, les achats, les expéditions, l'assurance?

—Un tel modèle sera-t-il tout aussi adapté à l'exportation de biens et services individuels que de projets de biens d'équipement?

—Aura-t-il besoin de stimulants financiers ou d'autres mesures d'encouragement du gouvernement pour accomplir ces types d'arrangements?

Rapport sur les réunions privées organisées dans les principales villes canadiennes—Partie III

Pendant les deux semaines écoutées entre le 29 septembre et le 10 octobre 1980, [33] Le Comité spécial sur une société nationale du commerce a tenu des audiences publiques et des réunions privées avec des chefs d'entreprises et des fonctionnaires gouvernementaux dans plusieurs villes canadiennes. Les transcriptions officielles des procès-verbaux du Comité renferment le compte-rendu des audiences publiques. Le présent rapport résume les positions prises et les opinions émises devant le Comité lors de ses réunions privées avec:

85 Compagnies ou particuliers

6 Associations

6 Gouvernements provinciaux

The meetings were held in Vancouver, Edmonton, Calgary, Regina, Saskatoon, Winnipeg, Hamilton, London, Toronto, Montreal, Fredericton, Halifax, Charlottetown and St. John's.

The Committee spent most of its time with small and medium sized businesses in an effort to learn how these firms now function in export markets, what services or resources they depend on most heavily, what particular strengths and weaknesses they experience as Canadian exporters, and what they or the government must do if they wish to sustain or strengthen their export performance in the future. We have summarized the views expressed by our witnesses into three broad categories:

—attitudes toward existing programs

—views on new trade initiatives

—comments on exporting problems

I Attitudes Toward Existing Programs

During the meetings of the committee the witnesses made frequent reference to the nature and effect of federal government export organizations and programs. These are discussed in turn, under the headings of:

—export development corporation

—trade commissioner service

—program for export market development

—other programs

Export Development Corporation (EDC)

EDC is the most controversial of the existing export support agencies. One witness called it the "Crown Corporation with the Mis-placed Private Sector Values".

Among those who have dealt with it, many criticized the EDC for being too:

—risk aversive

—profitable

The critics believe these attributes conflict with the role they expect the EDC to perform as:

—lender or insurer of last resort

—source of financial subsidy

More specifically, the witnesses who were critical of EDC services complained that:

—loan rates are not internationally competitive

—procedures for determining buyer credit-worthiness are excessively detailed

—insurance requirements are biased toward low risk exports

—insurance requirements do not permit selective coverage

—procedures are too slow for trade in some small dollar items

Les réunions ont eu lieu à Vancouver, Edmonton, Calgary, Régina, Saskatoon, Winnipeg, Hamilton, London, Toronto, Montréal, Frédéricton, Halifax, Charlottetown et St-Jean (T.-N.).

Les membres du Comité ont consacré la plupart de leur temps à des petites et moyennes entreprises en vue de savoir comment elles fonctionnent présentement sur les marchés, d'exportation de quels services ou ressources elles dependent le plus, quelles sont leurs forces et leurs faiblesses particulières en tant qu'exportateurs canadiens et ce qu'elles ou le Gouvernement devraient faire pour maintenir ou améliorer leur performance sur les marchés d'exportation à l'avenir. Les points de vue émis par nos témoins sont résumés dans trois grandes catégories:

—les attitudes face aux programmes actuels

—les points de vue sur de nouvelles initiatives commerciales

—les commentaires à propos des problèmes rencontrés à l'exportation

I Les Attitudes Face Aux Programmes Actuels

Pendant les réunions du Comité, les témoins ont souvent parlé de la nature et des incidences des organismes d'exportation et des programmes du Gouvernement fédéral. Nous les aborderons successivement sous les rubriques suivantes:

—la Société pour l'expansion des exportations

—le service des délégués commerciaux

—le programme de développement des marchés d'exportation

—les autres programmes

La Société pour l'expansion des exportations (SEE)

La SEE est le plus controversé parmi les organismes actuels d'appui aux exportations. Un témoin l'a appelée la «Société de la Couronne ou les objectifs du secteur privé sont mal placés».

Parmi les personnes qui ont traité avec elle, bon nombre ont critiqué la SEE parce qu'elle est trop:

—conservatrice face aux risques

—rentable

Les critiques pensent que ces qualificatifs entrent en conflit avec le rôle que devrait jouer la SEE à titre de:

—prêteur ou assureur en dernier recours

—source de subventions financières

Plus précisément, les témoins qui ont critiqué les serices de la SEE se sont plaint que:

—les taux des prêts ne sont pas concurrentiels sur le marché international

—les procédures pour déterminer la solvabilité de l'acheteur sont trop détaillées

—les exigences en matière d'assurance sont favorables aux exportations à faible risque

—les exigences en matière d'assurance ne permettent pas une couverture sélective

—les modalités sont trop lentes pour le commerce de certains articles peu coûteux

—orientation is toward manufacturers not traders

"We use them (EDC) because we cannot afford not to use them and there is no other alternative." (A Maritime high-tech manufacturer)

—l'orientation vise les fibricants et non les négociants

«Nous l'utilisons (la SEE) parce que nous ne pouvons pas nous permettre de nous en passer et parce qu'il n'y a pas d'autres solutions». (Un fabricant de produits de technologie avancés des Maritimes)

Trade Commissioner Service (TCS)

The Trade Commissioner Service earned praise from those who use the service for overseas contacts. These firms employ TCS Intelligence Services for market and credit information once they have made the initial contacts and as a check-up on the performance of local agents.

Comments to the Committee indicated that the full potential of the TCS is not being captured. The market intelligence capability of the TCS could be a key resource for most small and medium businesses, but very few of the companies who identified a need for market intelligence have used the TCS in that way. In other discussions, the TCS was described as playing only a peripheral role in Export Trade.

"The Trade Commissioner Service is a good base for increasing exports. The service should be expanded through the addition of experts" (A provincial government)

Le Service des Délégués Commerciaux (SDC)

Le service des délégués commerciaux a été loué par ceux qui y recourent pour les contacts outre-mer. Ces entreprises utilisent les services d'information du SDC pour obtenir des renseignements sur le marché et le crédit lorsqu'elles ont fait les premiers contacts et pour vérifier par la suite le travail des agents locaux.

Les commentaires adressés au Comité ont montré que tout le potentiel du SDC n'est pas utilisé. La capacité d'information sur les marchés du SDC pourrait constituer une ressource capitale pour la plupart des petites et moyennes entreprises, mais très peu des sociétés qui ont identifié un besoin d'information sur les marchés ont utilisé le SDC à cette fin. D'après d'autres discussions, le SDC ne joue qu'un rôle secondaire dans le commerce d'exportation.

«Le Service des délégués commerciaux est une bonne base en vue d'accroître les exportations. Il devrait être élargi en lui adjoignant des experts». (Un gouvernement provincial)

Program for Export Market Development (PEMD)

PEMD grants have frequently enabled exporters to penetrate foreign markets and those who have become regular users of PEMD strongly endorse it. The companies who do not use the PEMD are:

—small companies who find even a cost-sharing program too expensive

—companies who found that the program did not provide enough support to fully develop the market

—companies who found the application procedure onerous

—companies who found the rate of response to applications too slow

—companies who applied only to be informed that funds were no longer available

"An admirable concept, but requires a lot of paperwork. (A West Coast trader)

Le Programme De Développement Des Marchés d'Exportation (PDME)

Les Subventions du PDME ont souvent permis aux exportateurs de pénétrer sur les marchés étrangers et ceux qui ont régulièrement recours à ce programme l'appuient fortement. Les sociétés qui ne font pas appel au PDME sont:

—les petites sociétés pour lesquelles même un programme de partage des coûts est trop onéreux

—les sociétés pour lesquelles le programme n'est pas suffisant pour développer pleinement le marché

—les sociétés qui ont jugé trop coûteuse la procédure de demande de subventions

—les sociétés qui ont jugé trop lente la réponse aux demandes

—les sociétés qui ont présenté des demandes et ont appris que les fonds n'étaient plus disponibles

«Un concept admirable mais qui exige toute une paperasserie». (Un négociant de la côte Ouest)

Other Government Programs

Enterprise Development Program

—ITC sponsored

—assists companies trying to re-design their products to improve their marketability outside Canada

Canadian International Development Agency (CIDA)

—provides occasional export sales as part of an aid package

Les Autres Programmes Gouvernementaux

Le programme d'expansion des entreprises

—patronné par industrie et commerce

—aide les sociétés qui essaient de réconcevoir leurs produits pour améliorer leur capacité de vente à l'étranger

L'Agence canadienne de développement international (ACDI)

—offre à l'occasion des ventes à l'exportation dans le cadre d'un programme d'aide complet

Canadian Commercial Corporation (CCC)

—functions almost completely outside of the trade experience of the witnesses

"There is a general lack of information on export markets and the process of exporting. Government should play a more active role in that sector". (A high-tech manufacturer from Quebec)

II Views on New Trade Initiatives

While each witness had a unique perspective on the overall question of export trade, attitudes toward trade initiatives seem to derive from one of two important characteristics in each witness:

—category of business activity

—scale and success of current export performance

A Categories of Business Activity

Six major categories were represented in the regional meetings:

—natural resource/commodities

—construction/engineering/architecture

—basic manufacturing

—high-technology manufacturing

—trading house

—provincial government

Attitudes toward trade initiatives—by category—are outlined on the following pages.

1. Natural Resource/Commodities

Businesses and associations in the natural resource/commodities category were found to be opposed to broad new trade initiatives generally, and an NTC in particular. There were several reasons offered:

—natural resource/commodities are Canada's export success story

"The industry already exports throughout the world". (Fish products)

"Canada has a worldwide reputation for excellence". (Cattle)

—if output increases in anticipation of increased export sales—prices may fall proportionately

"The real inhibitor to greater export sales is the lack of price stability in the commodities markets, causing the farmer to produce less than he could actually sell". (A meat and food exporter)

—increase in output of some products is impossible E.G. Fisheries and Forestry, or requires long lead-time, E.G. apple growers

La Corporation commerciale canadienne (CCC)

—elle fonctionne presque exclusivement en dehors des réseaux commerciaux des témoins

«Il existe un manque général d'information sur les marchés et les modalités d'exportation. Le gouvernement devrait jouer un rôle plus actif dans ce secteur». (Un fabricant de produits de technologie avancée du Québec)

II Les Points De Vue Sur De Nouvelles Initiatives Commerciales

Même si chaque témoin avait une perspective unique sur la question globale du commerce d'exportation, les attitudes face aux initiatives commerciales semblent découler d'une des deux caractéristiques importantes de Chaque témoin:

—la catégorie d'activité

—l'envergure des performances actuelles à l'exportation et les résultats

A Catégories d'Activité Commerciale

Six catégories principales ont été représentées dans les réunions régionales:

—ressources naturelles/marchandises

—construction/génie/architecture

—fabrication de produits de base

—fabrication de produits de technologie avancée

—sociétés d'import-export

—gouvernement provincial

Les attitudes à l'égard des initiatives commerciales par catégorie sont énoncées dans les pages suivantes.

1. Ressources Naturelles/Marchandises

Dans la catégorie des ressources naturelles et des marchandises, des entreprises et des associations sont opposées à de nouvelles initiatives commerciales vastes en général et à une société nationale du commerce en particulier. Plusieurs raisons ont été avancées:

—les ressources naturelless et les marchandises font déjà le succès des exportations canadiennes

«Le secteur industriel exporte déjà dans le monde entier». (Produits de la pêche)

«Le Canada est réputé dans le monde entier pour son excellence». (Bovins)

—si la production augmente parce que l'on anticipe un accroissement des ventes à l'exportation, les prix pourraient connaître une baisse proportionnelle

«Le véritable obstacle à un accroissement des ventes à l'exportation est le manque de stabilité des prix sur les marchés des denrées, ce qui pousse l'agriculteur à produire moins qu'il pourrait vendre en réalité». (Un exportateur de viande et de denrées alimentaires)

—une augmentation de la production de certains produits est impossible, par exemple des produits de la pêche et des

—some industries see more opportunity in further processing in their export trade than in increased volume

"It may be more profitable to try to process agricultural products before exporting". (Bean, grain and feed dealers)

2. Construction/Engineering/Architecture

This category offered broad support to the prospect of a consortia-building trade organization

"There should also be a vehicle for carrying projects on a whole development basis. It makes it easier to assess capabilities to finance. Many countries require a turnkey project, and there is a clear advantage in bidding for a whole project in other cases, for example, in World Bank projects. Also a complete project brings more business home." (A Western custom oil and gas equipment producer)

—international projects often require more resources and involve more risk than any one canadian firm can handle

"Often, 10% of the project costs must comprise the total capitalization of the various companies participating in the project. This frequently rules out small Canadian firms, which are characterized by a negligible fixed asset base." (A Western oil and gas equipment trading project)

—ad hoc consortia building is often too slow to respond to tenders

—a Canadian firm bidding on part of a project is at a disadvantage compared to foreign "package" bids

—Canadian firms compete against each other for foreign contracts, while other nation's firms co-ordinate the bidding.

"There is unnecessary export competition with other Canadian firms in the costly bidding process.—They could all save time and money by agreeing together to bid selectively." (A firm of Eastern architectural consultants)

3. Basic Manufacturing

The small and medium sized companies that we interviewed in the basic manufacturing category felt the need for some means of boosting exports. The prospect of a national trading corporation was generally welcomed by the group.

"We are in favour of establishing a National Trading Corporation. In our opinion, Canada needs an organization which can pull together the many specialized resources this country has. Too many times we have come across projects having a scope much beyond the capability of small and medium sized companies".

forêts, ou bien exige de long délais, par exemple la production de pommes

—certains secteurs industriels préfèrent une transformation plus poussée de leurs produits d'exportation plutôt que d'augmenter le volume

«Il est peut-être plus rentable d'essayer de transformer les produits agricoles avant de les exporter». (Négociants en fèves, céréales et aliments pour le bétail)

2. Construction/Génie/Architecture

Cette catégorie a largement appuyé la perspective d'un consortium commercial

«Il faudrait également un véhicule pour exécuter des projets sur une base globale. Cela facilite l'évaluation des aptitudes de financement. De nombreux pays exigent des projets clés en main et, dans d'autres cas, il est nettement avantageux de faire une soumission globale, par exemple pour les projets de la Banque mondiale. Un projet complet apporte également plus d'affaires au pays». (Un fabricant sur commande de matériel pétrolier et gazier de l'Ouest)

—les projets internationaux exigent souvent davantage de ressources et impliquent un risque supérieur à celui qu'une entreprise canadienne quelconque peut prendre

«Souvent, 10% des coûts du projet englobent le capital total des diverses compagnies participant au projet. Ceci élimine fréquemment les petites entreprises canadiennes qui se caractérisent par une base négligeable d'immobilisations». (Un projet de vente de matériel pétrolier et gazier de l'Ouest)

—la formation de consortia ad hoc est souvent trop lente pour répondre aux soumissions

—une entreprise canadienne présentant une soumission sur une partie d'un projet est désavantagée par rapport aux soumissions «globales» étrangères

—les entreprises canadiennes se font concurrence pour des contrats à l'étranger alors que les entreprises des autres pays coordonnent leurs soumissions

«Il existe une concurrence inutile à l'exportation avec d'autres entreprises canadiennes lors du processus onéreux des soumissions. Toutes les entreprises pourraient économiser du temps et de l'argent en acceptant de faire des soumissions sélectives». (Une firme de consultants en architecture de l'Est)

3. Fabrication De Produits De Base

Les petites et moyennes entreprises que nous avons interviewées dans la catégorie de la fabrication de produits de base ressentaient le besoin de stimuler d'une manière quelconque les exportations. La perspective d'une société nationale du commerce a été généralement bien accueillie par le groupe.

«Nous sommes favorables à la création d'une Société nationale du commerce. A notre avis, le Canada a besoin d'un organisme qui peut rassembler les nombreuses ressources spécialisées de notre pays. Trop souvent, nous avons rencontré des projets dont la portée dépasse de loin la capacité des petites et moyennes

(From the brief of a Maritime basic manufacturer with sales of $10 million)

—new market entry costs for manufactured goods are prohibitive

"The high initial costs in making an offer to get a first purchase from a foreign customer limits the number we can make". (A West coast sawmill machinery manufacturer)

—foreign markets for manufactured goods take time to develop

"Even if the markets are there, you aren't going to do it in the first call". (A Western equipment marketing consortium)

—lack of capital to expand to efficient plant size is one of many financial restrictions

—dependance on the 85¢ U.S. Canadian dollar makes long range planning difficult

—domestic performance is often "sufficient" for owners/management

"It almost seems to take the bad times to make new lines. When business is going well you don't try to seek new business or change existing products." (A Maritime metal castings company)

4. High Technology Manufacturing

High technology marketing firms are dependent for success on:

—unique technological advantage;

—market niche.

"In many product areas, we are either the best in the world, or second, and this technological leadership provides a sufficient competitive edge to ensure rapid export growth". (A Western digital systems engineering company).

Successful high technology exporters take the position that the marketing of high-tech products is a specialized function which must involve "constant interplay" between marketing and engineering personnel to maintain a technological edge.

"A NTC would cut off a high technology manufacturer from essential market feedback". (A Maritime electronics manufacturer).

One small, successful high-tech manufacturer offered a different perspective:

"We feel that a national trading corporation would be very beneficial to small high technology companies and therefore to Canada. In our view the trading corporation should act as a distributor for Canadian products...

entreprises». (Extrait du mémoire d'un fabricant de produits de base des Maritimes réalisant des ventes de $10 millions)

—les coûts de pénétration sur un nouveau marché sont prohibitifs pour les biens manufacturés

«Les coûts initiaux élevés d'une offre en vue d'obtenir un premier achat d'un client étranger limitent le nombre d'offres que nous pouvons faire». (Un fabricant de matériel de scierie de la côte Ouest)

—il faut du temps pour exploiter les marchés étrangers des biens manufacturés

«Même si les marchés sont disponibles, vous n'y pénétrerez pas du premier coup». (Un consortium de mise en marché de matériel de l'Ouest)

—l'une des nombreuses restrictions financières est le manque de capital pour s'agrandir et améliorer l'efficacité de l'usine

—la dépendance du rapport de 85¢ américains pour un dollar canadien rend difficile la planification à long terme

—les résultats sur le marché national sont souvent «suffisants» pour les propriétaires ou la direction

«C'est presque toujours pendant les mauvaises périodes que l'on fabrique de nouvelles lignes de produits. Quand les affaires marchent bien, on n'essaie pas de trouver de nouveaux débouchés ou de changer les produits existants». (Une fonderie des Maritimes)

4. Fabrication à technologie avancée

Le succès des entreprises de mise en marché de produits à technologie avancée dépend:

—d'un avantage technologique unique

—d'une petite entrée sur le marché

«Dans de nombreux secteurs de production, nous sommes soit les meilleurs au monde, soit les deuxièmes, et cet avantage technologique donne une marge concurrentielle suffisante pour assurer une croissance rapide à l'exportation». (Une compagnie d'ingénierie de systèmes digitaux de l'Ouest).

Les exportateurs de produits à haute technologie qui réussissent, soutiennent que la commercialisation du produit à technologie avancée est une fonction spécialisée qui doit englober des «interrelations constantes» entre le personnel de commercialisation et d'ingénierie en vue de maintenir un avantage technologique.

«Une SNC priverait un fabricant de produits à technologie avancée des données essentielles du marché». (Un fabricant de produits électroniques des Maritimes).

Un petit fabricant de produits à technologie avancée dont l'entreprise a été couronnée de succès a donné une perspective différente:

«Nous pensons qu'une Société nationale du commerce bénéficierait aux petites compagnies à technologie avancée et donc à l'ensemble du Canada. A notre avis,

Objections for a trading corporation by existing conglomerates and larger corporations are based on the fact that they have a large market share at present and feel that the trading corporation would erode that position. The response to that objection should be that competition both external and internal is very healthy and will ensure that the conglomerates are kept efficient and competitive..." (A Maritime satellite technology company).

5. Trading Houses

Existing Canadian trading houses pointed to the possibility of unfair competition from a national trading corporation:

"The setting up of a National Trading Corporation would result in unfair competition and could hinder the entrepreneurial spirit necessary in trading." (A Quebec-based trading house).

Trading house arguments against an NTC encompass the following concerns:

—trading requires experienced personnel;

—Japanese trading houses are based on a national reliance on trade and close business-government cooperation;

"It would be impossible to set up a national trading house in Canada because we do not have the mentality". (A West coast trading company).

—No national trading company could find export markets for Canadian manufactured goods—they will not be cost competitive.

"An NTC would be 'impotent' to lower a firm's cost structure, instead the government should concern itself with making Canadian businesses more competitive." (A West coast trading house).

6. Provincial Governments

Export support by the provincial governments is described as "filling in the gaps in the federal programs". In the process of filling the gaps, some provinces established trading companies and have now decided, frequently after terminating these efforts, that:

"the industrial base of our province would not support any agency of this kind (an NTC)."

—federal financial subsidies were favoured by several provincial representatives:

"The federal government should subsidize export credit rates." (A Prairie province).

—federal sponsorship of a national trading company did receive some support:

la Société du commerce devrait agir à titre de distributeur de produits canadiens...».

L'opposition à une Société du commerce exprimée par les grosses compagnies et les conglomérats existants est fondée sur le fait qu'ils ont présentement une large part du marché et epnsent que la Société du commerce minerait cette position. Il faudrait répondre à cette objection que la concurrence extérieure et intérieure est très saine et permettra aux conglomérats de rester efficaces et concurrentiels...». (Une société de technologie spatiale des Maritimes).

5. Les sociétés d'import-export

Les sociétés d'import-export canadiennes existantes ont soulevé l'éventualité d'une concurrence déloyale de la part d'une société nationale du commerce:

«La création d'une Société nationale du commerce provoquerait une concurrence déloyale et pourrait gêner l'esprit d'entreprise nécessaire au commerce». (Une société québécoise d'import-export).

Les arguments des sociétés d'import-export contre une SNC englobent les préoccupations suivantes:

—le commerce exige un personnel d'expérience

—les sociétés d'import-export japonaises reposent sur le commerce national et sur une collaboration étroite entre les entreprises et le gouvernement

«Il serait impossible d'établir une société nationale du commerce au Canada parce que nous n'avons pas cette mentalité». (Une société d'import-export de la côte Ouest)

—Aucune société nationale du commerce ne pourrait trouver des marchés d'exportation pour les biens manufacturés canadiens—leurs coûts ne seront pas concurrentiels

«Une SNC serait «impuissante» pour réduire les coûts d'une entreprise; le gouvernement devrait plutôt se préoccuper de rendre les entreprises canadiennes plus concurrentielles». (Une société d'import-export de la côte Ouest)

6. Les gouvernements provinciaux

Selon les gouvernements provinciaux, leur appui à l'exportation «comble les trous des programmes fédéraux». Pour combler ces trous, certaines provinces ont créé des sociétés d'import-export et ont maintenant décidé, souvent après avoir mis fin à ces initiqtives que:

«la base industrielle de notre province ne supporterait pas un organisme de ce genre (une SNC)».

—Certains représentants provinciaux sont favorables aux subventions financières fédérales

«Le gouvernement fédéral devrait subventionner les taux de crédit à l'exportation». (Une province des Prairies)

—Le parrainage fédéral d'une société nationale du commerce a reçu un certain appui

"In principle, we support the further investigation of the concept of an NTC, in the belief that it could provide the services of a Canadian-based marketing corporation to Canadian firms." (A province which operated an unsuccessful trading company).

B. Scale and Success of Current Export Performance

The export orientation of the witnesses fell into two categories:

—active

—planned

Few companies with the capacity to export but without export intentions met with the committee.

Active Exporters

Active exporters tend to be:

—traders or producers in the commodities/natural resources category with established markets and distribution systems;

—small and medium sized manufacturers of specialized products who have filled niches in foreign markets

"We have had real success in exporting, even against much larger competitors with substantial reputations, such as Hitachi". (A West coast high-technology firm).

Active exporters appear to be concerned with operational problems.

"The long term trend for our exports points to an increase for the future. We are very busy increasing our shipping capacity... Our major concern is to find a way to solve the transportation problem." (A Prairie marketing agency).

Firms Planning to Export

Firms planning to export or increase exports tend to be:

—basic manufacturers who need to make a significant investment in marketing and distribution to export

"The price of the line is competitive, the design is popular and the material is cheap in Canada. On the other hand, the development of export markets is difficult. Retailers are intersted in the product but we require the services of a distributor, and interested distributors are hard to find." (A Quebec-based exporter of manufactured goods).

—small

"We are a small original equipment manufacturer earning about $200,000 in sales/year. If we wish to grow, export of our products is essential. We have

«Nous donnons notre appui de principe à une recherche plus approfondie sur le concept d'une SNC, car nous pensons qu'elle pourrait offrir les services d'une Société canadienne de commercialisation aux entreprises canadiennes». (Une province qui a géré sans succès une société d'import-export)

B Envergure des performances actuelles à l'exportation et résultats

L'orientation des témoins vers l'exportation tombait dans deux catégories:

—l'exportation active

—l'exportation planifiée

Peu de sociétés capables d'exporter mais n'ayant pas l'intention de le faire ont rencontré le comité.

Les exportateurs actifs

Les exportateurs actifs tendent à être:

—des négociants ou des producteurs dans la catégorie des marchandises et des ressources naturelles ayant des marchés et des systèmes de distribution bien établis

—des petits et moyens fabricants de produits spécialisés ayant rempli des trous sur les marchés étrangers

«Nous avons vraiment réussi sur les marchés d'exportation, même contre des concurrents beaucoup plus importants et très réputés comme Hitachi». (Un fabricant de produits de technologie avancés de la Côte Ouest).

Les exportateurs actifs semblent préoccupés par des problèmes d'exploitation:

«La tendance à long terme pour nos exportations indique un accroissement futur. Nous sommes très occupés à accroître notre capacité d'expédition...» Notre principale préoccupation consiste à résoudre le problème du transport». (Une agence de commercialisation des Prairies)

Les entreprises qui envisagent d'exporter

Les entreprises qui envisagent d'exporter ou d'accroître leurs exportations ont tendance à être:

—des fabricants de produits de base qui ont besoin de faire un investissement important pour vendre et distribuer sur les marchés d'exportation

«Le prix de la ligne de produits est concurrentiel, le modèle est populaire et la matière est bon marché au Canada. D'un autre côté, le développement des marchés d'exportation est difficile. Les détaillants sont intéressés par le produit mais nous avons besoin des services d'un distributeur et les distributeurs intéressés sont difficiles à trouver». (Un exportateur de biens manufacturés situé au Québec)

—Petites

«Nous sommes un petit fabricant d'outillage réalisant des ventes annuelles d'environ $200,000. Si nous voulons nous agrandir, il est primordial d'exporter nos

saturated the local Canadian markets." (A Maritime manufacturing company).

Companies planning to export welcomed the prospect of some or all of the services which might be offered by a trading corporation. Witnesses detailed the need for specific trading company services:

—pooled overhead of marketing and distribution functions;

—information on foreign markets

"Good information is expensive and small and medium size firms need help." (A Quebec-based firm).

—packaging of complementary products from several manufacturers.

Or simply supported the establishment of some form of national trading corporation:

"In our mind the proposed Trading Corporation should be able to assist small and medium sized Canadian companies to get involved in export business. We recognize that this may duplicate the mandate of other governmental agencies, but we think that many companies, similar in size to us, are afraid to take risks in export ventures. This "fear" probably stems back from the fact that Management is not familiar with minimizing risks in foreign countries. The proposed Trading Corporation could assist these companies by joint-venturing them with other interested companies." (A Maritime manufacturing company).

III Comments on Exporting Problems

Across the board, committee meetings revealed functional weaknesses that limit the export performance and potential of small and medium sized business.

These export problems described by the witnesses centre on three inter-related areas:

—marketing;

—finance;

—government trade policy.

A Marketing

Marketing is an area where significant economies of scale can be realized by combining efforts on behalf of several businesses. Many small or medium-sized businesses expressed concern over carrying full export marketing costs by themselves.

"An NTC would be of benefit to this company if it provided some or all of these benefits:

(*a*) Pooled overhead of marketing and distribution functions..." (A Western basic manufacturer).

produits. Nous avons saturé les marchés locaux canadiens». (Une compagnie de fabrication des Maritimes)

Les compagnies qui envisagent d'exporter ont bien accueilli la perspective de certains ou de l'ensemble des services que pourrait offrir une société du commerce. Les témoins ont énuméré en détail les services particuliers nécessaires que doit rendre une société du commerce:

—regrouper les frais généraux pour les fonctions de commercialisation et de distribution

—donner des renseignements sur les marchés étrangers

«Les bons renseignements coûtent cher et les petites et moyennes entreprises ont besoin d'aide». (Une entreprise québécoise)

—conditionner d'autres produits de plusieurs fabricants

Ou ont simplement appuyé la création d'une société nationale du commerce quelconque:

«Dans notre esprit, la Société du commerce proposée devrait être capable d'aider les petites et moyennes entreprises canadiennes à se lancer dans les exportations. Nous reconnaissons qu'il pourrait y avoir un double emploi avec le mandat d'autres organismes gouvernementaux, mais nous pensons que de nombreuses compagnies semblables à la nôtre ont peur de prendre des risques dans des entreprises d'exportation. Cette «peur» provient probablement du fait que la direction ne sait pas très bien comment minimiser les risques dans les pays étrangers. La Société du commerce proposée pourrait aider ces compagnies en les regroupant en co-participation avec d'autres compagnies intéressées. (Une compagnie manufacturière des Maritimes)

III Commentaires à Propos des Problèmes Rencontrés à l'Exportation

Les réunions du Comité ont révélé des faiblesses fonctionnelles générales qui limitent la performance et le potentiel à l'exportation des petites et moyennes entreprises.

Ces problèmes rencontrés à l'exportation et décrits par les témoins sont concentrés dans trois domaines interdépendants

—la commercialisation

—les finances

—la politique commerciale du Gouvernement

A La Commercialisation

La commercialisation est un domaine où l'on peut réaliser d'importantes économies d'échelle en combinant les efforts de plusieurs entreprises. De nombreuses petites ou moyennes entreprises sont préoccupées par le fait de devoir supporter seules tous les coût de commercialisation sur les marchés d'exportation

«Une SNC aiderait cette compagnie si elle fournissait une partie ou la totalité de ces avantages:

a) Regrouper les frais généraux des fonctions de commercialisation et de distribution...». (Un fabricant de produits de base de l'Ouest)

BASIC MARKET FUNCTIONS TO BE SUPPORTED INCLUDE:

—market identification;

—market intelligence;

—communications;

—distribution;

—market development;

—customer service;

—complementary product offerings;

—export production planning.

"A National Trading Corporation could be very useful if it operated as an export sales agency for small companies such as us. Technically-educated representatives would be less important for an NTC than good sales people who can make the initial link between buyer and producer." (A Western-based manufacturer).

A Canadian export success story gives support to arguments that export marketing is particularly responsive to economies of scale.

"Having established a sales network in 60 countries, we decided to broaden our scope to include products of other manufacturers. We advertised our willingness to act as a trading house for aligned manufacturers in the Globe and Mail. We got 50 responses to a one day ad."

"We offer other manufacturers a full service export facility on a buy and sell plan. (We take title to the goods and resell them.) Our company represents ten other manufacturers at present." (An Ontario-based manufacturing and trading company).

B. FINANCE

Availability of export financing, sometimes regardless of the terms, is a problem for small and medium businesses.

Financing becomes a problem for a company when it begins to export because domestic sources of finance do not normally support foreign activities.

Canadian financial institutions are not accustomed to assessing:

—competitive positions in export markets;

—credit worthiness of foreign customers;

—project risk;

—country risk.

"Canadian banks hinder rather than assist export sales. When we were a small firm the bank cut our line of credit after the first big export sale because the bank feared we might get over-extended." (A Prairie manu-

LES FONCTIONS DE BASE A ASSUMER SUR LE MARCHÉ COMPRENNENT:

—l'identification du marché

—l'information sur le marché

—les communications

—la distribution

—le développement du marché

—le service à la clientèle

—l'offre d'autres produits

—la planification de la production à l'exportation

«Une Société nationale du commerce serait très utile si elle fonctionnait comme un organisme de vente à l'exportation pour les petites compagnies comme les nôtres. Il serait moins important pour une SNC d'avoir des représentants expérimentés dans le domaine technique que de bons vendeurs qui peuvent établir le lien initial entre l'acheteur et le producteur». (Un fabricant de l'Ouest)

La réussite d'une entreprise canadienne à l'exportation démontre que la commercialisation sur les marchés d'exportation réagit particulièrement aux économies d'échelle

«Après avoir établi un réseau de vente dans 60 pays, nous avons décidé d'élargir notre champ d'action en incluant des produits d'autres fabricants. Nous avons annoncé dans le Globe and Mail que nous étions prêts à servir de société d'import-export pour des fabricants de lignes de produits semblables. Pour une seule anonce, nous avons obtenu 50 réponses.

Nous offrons à d'utres fabricants un service complet à l'exportation sur une base achat-vente. (Nous achetons les biens et nous les revendons). Notre compagnie représente maintenant 10 autres fabricants. (Une compagnie manufacturière et commerciale de l'Ontario).

B LES FINANCES

La disponibilité du financement des exportations, parfois sans tenir compte des conditions, pose un problème aux petites et moyennes entreprises.

Lorsqu'une compagnie commence à exporter, le financement devient un problème parce que les sources nationales de financement n'appuient normalement pas les activités à l'étranger.

Les établissements financiers canadiens ne sont pas habitués à évaluer:

—les positions concurrentielles sur les marchés d'exportation

—la solvabilité des clients étrangers

—les risques du projet

—les risques du pays

«Les banques canadiennes entravent plus les ventes à l'exportation qu'elles ne les aident. Lorsque nous étions une petite entreprise, la banque a coupé notre ligne de crédit après notre permière vente importante à l'expor-

facturer with sales of $20 million, of which 80% are export).

Unfortunately, the problem encompasses almost every type of export financing:

—capital spending;

—work-in-progress financing;

—goods-in-transit financing;

—customer financing;

—insurance:

—loss in transit;

—receivables collection;

—country risk (e.g. revolution).

"Competitive financing is needed. Trading houses are at a particular disadvantage under traditional asset-based loaning procedures, because trading companies don't accumulate assets.

Means to encourage private lenders to finance exports:

—Bank Act amendments to allow banks to take equity positions in trading houses

—Government loan guarantees to cover both operating costs and export transactions." (An export trading house for manufactured goods).

"There is a need for better financing of exports in general." (The Ontario-based manufacturing and trading company).

C. Government Trade Policy

Government policy has a particular impact on the position of Canadian exporters:

—exporters feel dependent on the 85¢ U.S. dollar and fear that a change in monetary policy could destroy their export position;

—exporters look to senior government officials to do more foreign trade boosting;

—exporters look to government for a stronger position on:

—trade-tied aid;

—canadian content regulations on government-assisted sales;

—identification of an industry champion for export sales.

"A key problem with a National Trading Corporation is that it would want to select the best company to make an international bid—yet this is not the way we

tation parce qu'elle avait peur de nous voir dépasser nos limites». (Un fabricant des Prairies qui réalise des ventes de $20 millions dont 80% à l'exportation)

Malheureusement, le problème englobe presque tous les types de financement à l'exportation

—les dépenses en capital

—le financement des travaux en cours

—le financement des marchandises en transit

—le financement à la consommation

—les assurances

—contre les pertes pendant le transit

—contre le recouvrement des effets à recevoir

—contre le risque du pays (par exemple une révolution)

«Il faut un financement concurrentiel. Les sociétés d'import-export sont particulièrement désavantagées dans le cadre des procédures traditionnelles de prêt fondées sur les avoirs parce que les sociétés d'import-export n'accumulent pas d'avoir.

Il existe des moyens d'encourager les prêteurs privés à finncer les exportations:

—en modifiant la Loi sur les banques pour permettre aux banques d'acquérir un avoir propre dans les sociétés d'import-export

—par des garanties de prêt du gouvernement pour couvrir les frais d'exloitation et les transactions à l'exportation» (Une société d'import-export pour les produits manufacturés).

«Il faut un meilleur financement des exportations générales» (La société ontarienne d'import-export et de fabrication)

C La Politique Commerciale Du Gouvernement

La politique du Gouvernement a un impact particulier sur la situation des exportateurs canadiens

—les exportateurs dépendent du rapport de 85¢ américains pour un dollar canadien et craignent qu'une modification de la politique monétaire puisse détruire leur situation sur les marchés d'exportation

—les exportateurs attendent des hauts fonctionnaires qu'ils favorisent davantage le commerce avec l'étranger

—les exportateurs se tournent vers les hauts fonctionnaires du Gouvernement pour qu'il prenne une position plus ferme à propos:

—de l'aide au commerce

—des règlements sur le contenu canadien dans les ventes subventionnées par le gouvernement

—l'identification d'une industrie championne pour les ventes à l'exportation

«Une Société nationale du commerce poserait un problème crucial car elle chercherait à choisir la meilleure compagnie pour faire une soumission internationale; ou

have done things in this country till now." (A Prairie manufacturing company).

—east block barter.

While some of the export incentives suggested by the witnesses—such as reduced tax rates on export income or export-tied R & D incentives—appear to be in violation of the general agreement on tariffs and trade (GATT), several witnesses pointed out that such measures were facts of life in world competition these days. For example the American disc program and the French credit-mixte program seem to violate GATT.

"We must cease being the 'boyscouts' of the world in our adherence to GATT." (A Prairie manufacturer).

"Canada should play the export financing game by the world rules, e.g., competitive with France, U.S., U.K." (A Prairie heavy equipment manufacturer).

Conclusion

There are numerous quotations which could be used to conclude this report on the regional hearings conducted by the special committee on a national trading corporation, but these two may be sufficient.

"A National Trading Corporation could provide the following services:

—world-wide representation;

—access to in depth market information and analysis of buyers needs;

—assistance with collection and credit information;

—assistance with minor problems such as insurance claims and custom declarations;

—dealing with foreign government agencies.

On the other hand, the resulting increase in bureaucracy and in government involvement in business, along with other disadvantages such as the representation of competing product lines, an insufficient knowledge of product lines, the vulnerability to barter with foreign governments, the inflexibility of trading conditions and the reduction in entrepreneurial initiative—outweigh the advantages.

We can already take care of our own export needs and an NTC will not help us." (A Maritime manufacturer/exporter).

"We would use the services of an NTC for market identification, financing, distribution, etc. if one were available." (A medium-sized Prairie manufacturer).

ce n'est pas de cette façon que nous avons fonctionné jusqu'à présent au pays». (Une compagnie manufacturière des Prairies)

—les échanges avec les pays de l'Est

Même si plusieurs des stimulants à l'exportation suggérés par les témoins (comme par exemple une diminution des taux d'impôt sur les recettes à l'exportation ou bien des stimulants pour la recherche et le développement liés aux exportations) semblent violer l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), plusieurs témoins ont fait remarquer que ces mesures faisaient actuellement partie du jeu de la concurrence mondiale. Le programme américain disc et le programme français de crédit-mixte semblent également enfreindre l'accord du GATT

«Nous devons cesser d'être les «scouts» du monde dans notre respect de l'accord du GATT». (Un fabricant des Prairies)

«Le Canada devrait jouer le jeu du financement à l'exportation selon les règles mondiales, par exemple en étant concurrentiel avec la France, les États-Unis, le Royaume-Uni». (Un fabricant de matériel lourd des Prairies)

Conclusion

On pourrait utiliser de nombreuses citations pour conclure ce rapport sur les audiences régionales organisées par le Comité spécial sur une société nationale du commerce mais les deux qui suivent pourraient suffire:

«Une Société nationale du commerce pourrait offrir les services suivants:

—une représentation mondiale;

—l'accès à des renseignements détaillés sur le marché et à une analyse approfondie des acheteurs, des besoins;

—de laide en matière de recouvrement et information sur le crédit.

—une aide pour résoudre des petits problèmes comme les réclamations d'assurance et les déclarations de douane;

—traiter avec les organismes gouvernementaux étrangers.

Par ailleurs, l'accroissement de la bureaucratie et de la participation gouvernementale dans les affaires, ainsi que les autres inconvénients comme la représentation de lignes de produits concurrentiels, une connaissance insuffisante des lignes de produits, la vulnérabilité face aux échanges des gouvernements étrangers, le manque de souplesse des conditions de vente et la diminution de l'esprit d'entreprise, compensent les avantages.

Nous sommes déjà capables de satisfaire nos propres besoins à l'exportation et une SNC ne nous aidera pas». (Un fabricant et exportateur des Maritimes)

«Nous utiliserions les services d'une SNC pour l'identification des marchés, le financement, la distribution,

etc., s'ils étaient disponibles». (Une entreprise moyenne de fabrication des Prairies).

Footnotes

[1] This section was prepared from material provided by André Morin, researcher, Library of Parliament.

[2] The Institute for Research on Public Policy by Yoshi Tsurumi with Rebecca R. Tsurumi.

[3] Zavis P. Zeman, brief.

[4] Testimony of Z. Zeman.

[5] Alcan Aluminum Limited brief.

[6] The Mining Association of British Columbia brief.

[7] ITC Internal Study—firms operating in the capital equipment or construction field.

[8] Cooper Energy Services Ltd.

[9] Black and Decker Canada Inc. testimony.

[10] September 1980.

[11] Bombardier Inc. brief.

[12] Testimony of J. W. Sanford, de Havilland Aircraft of Canada Limited.

[13] ITC Preliminary BOSS Data (08/80).

[14] ITC Preliminary BOSS Data (10/80).

[15] Mr. Roger Smith, Canada Wire and Cable International Ltd.

[16] Mr. Roger Smith, Canada Wire and Cable International Ltd.

[17] Testimony of Mr. Roger Smith, Canada Wire and Cable

[18] Testimony of Mr. Brian Hickey.

[19] Testimony of Mr. Zavis Zeman.

[20] Testimony of Mr. J. W. Sanford, de Havilland Aircraft of Canada Limited.

[21] JETRO 1980 Information Brochure.

[22] Business Opportunities Sourcing System.

[23] Letter to U.S. Senate dated August 25, 1980 from J. Heinz and A. Stevenson.

[24] November 5, 1980.

[25] To the Chamber of Commerce of the U.S.A. Washington, September 30, 1980.

[26] Testimony of Mr. R. Smith.

[27] Testimony of Mr. C. Barton.

[28] Testimony of Mr. H. Valle.

[29] Canadian Export Association brief.

Notes explicatives

[1] Cette partie a été préparée d'après les documents fournis par André Morin, recherchiste, Bibliothèque du Parlement.

[2] L'Institut de recherche sur la politique publique par Yoshi Tsurumi et Rebecca R. Tsurumi.

[3] Zavis P. Zeman, Mémoire exposant le principaux points soumis au groupe de travail sur une société nationale du commerce, page 6.

[4] Témoignage de M. Zeman.

[5] Déposition d'Alcan Canada Limitée.

[6] Mémoire présenté par l'Association minière de la Colombie-Britannique.

[7] Étude interne de ITC—sociétés engagées dans les projets de biens d'équipement ou le domaine de la construction.

[8] Cooper Energy Services Ltd.

[9] Témoignage de *«Black & Decker Canada Inc.»*

[10] Septembre 1980.

[11] Mémoire présenté par Bombardier Inc.

[12] Témoignage de M. J. W. Sanford de *«De Havilland Aircraft of Canada Limited»*.

[13] ITC: Données préliminaires sur le système de repérage des débouchés (08/80).

[14] ITC: Données préliminaires sur le système de repérage des débouchés (10/80).

[15] M. Roger Smith, *«Canada Wire and Cable International Ltd.»*

[16] M. Roger Smith, *«Canada Wire and Cable International Ltd.»*

[17] Témoignage de M. Roger Smith, *«Canada Wire and Cable»*.

[18] Témoignage de M. Brian Hickey.

[19] Témoignage de M. Zavis Zeman.

[20] Témoignage de J. W. Sanford, de *«Havilland Aircraft of Canada Ltd.»*

[21] Brochure informative JETRO (1980).

[22] *«Business Opportunities Sourcing System»*.

[23] Lettre dusénat américain, le 25 août 1980, par J. Heinz et A. Stevenson.

[24] Datée du 5 novembre 1980.

[25] Devant la Chambre de commerce des États-Unis, Washington, le 30 septembre 1980.

[26] Témoignage de M. R. Smith.

[27] Témoignage de M. C. Barton.

[28] Témoignage de M. H. Valle.

[29] Mémoire de l'Association canadienne des exportateurs.

[30] "Some Private Sector Views on a National Trading Corporation," Canadian Export Associatin brief.

[31] Brief of Canadian Foundation Company Ltd. Page 3.

[32] P. 38, 39 Strengthening Canada Abroad, Report of Export Promotion Review Committee.

[33] The Fredericton meetings were held on October 30, 1980.

[30] «Opinions du secteur privé sur une société nationale du commerce» Mémoire présenté par l'Association canadienne des exportateurs.

[31] Mémoire de la Compagnie Fondation du Canada Limitée., page 3.

[32] Pages 38 et 39 Un Canada plus fort à l'étranger, Rapport du Comité d'examen des services de promotion des exportations.

[33] Les réunions à Frédéricton ont eu lieu le 30 octobre 1980.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

Le président

Jesse P. Flis
Chairman

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé

Third class
Troisième classe

K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 30

Thursday, January 29, 1981
Friday, January 30, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 30

Le jeudi 29 janvier 1981
Le vendredi 30 janvier 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29378—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JANUARY 29, 1981
(59)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed their future work program.

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That the Committee commission two papers at a cost of $1,000 each, to be prepared by Keith Hey and John Langford, respectively, in connection with their appearance as witnesses before the Committee on February 16, 1981.

At 10:52 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

FRIDAY, JANUARY 30, 1981
(60)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 10:38 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Thomson.

Witnesses: From the Department of Industry, Trade and Commerce: Mr. Robert Johnstone, Deputy Minister; Mr. B. C. Steers, Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Services and International Marketing; Mr. R. A. Kilpatrick, Director General, International Marketing Policy Group.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Johnstone made an opening statement. The witnesses answered questions.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 29 JANVIER 1981
(59)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 9 h 40, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

Les membres étudient le programme de leurs prochains travaux.

Sur la motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que le Comité charge MM. Keith Hey et John Langford de préparer deux documents, à un coût de $1,000 chacun, relativement à leur comparution devant le Comité le 16 février 1981.

A 10 h 52, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE VENDREDI 30 JANVIER 1981
(60)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 10 h 38, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Flis, Lachance et Thomson.

Témoins: Du ministère de l'Industrie et du Commerce: M. Robert Johnstone, sous-ministre; M. B. C. Steers, sous-ministre adjoint, Services des délégués commerciaux et marketing international; M. R. A. Kilpatrick, directeur général, Groupes des politiques du marketing international.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projet du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

M. Johnstone fait une déclaration préliminaire. Les témoins répondent aux questions.

A 12 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Friday, January 30, 1981

• 1040

[*Text*]

The Chairman: Good morning members, staff, witnesses, ladies and gentlemen, and welcome to our sixtieth session. The purpose of this morning's meeting is to resume consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

We are very pleased to have with us this morning gentlemen from the Department of Industry, Trade and Commerce. On my immediate right is Mr. R. Johnstone, Deputy Minister; to his right, Mr. Barry Steers, Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Services, and International Marketing; and next to him, a gentleman whose telexes followed us all over Europe, Mr. R. A. Kilpatrick, Director General, International Marketing Policy Group.

A Witness: I hope they preceded you.

The Chairman: Yes, most of them did.

Mr. Lachance: We like copies of telexes to be received after our visits.

The Chairman: Gentlemen, I know this meeting has had to be scheduled and rescheduled many times but I think it is an apropos time, now, when you are before us.

I am not going to waste time telling these gentlemen where we were because they have been following our tracks very closely. So we will not take time going into that, but I do want to mention that you are our first witnesses in our last round appearance.

An hon. Member: The first of the last.

The Chairman: The first of the last, right.

At the last round of hearings, we told our staff that we were very selective of witnesses, that we were very choosey as to whom we wanted to see before this committee. So these are the kinds of witnesses we have before us this morning.

Mr. Johnstone is going to make an opening statement and then we will open it to questions. Mr. Johnstone.

Mr. R. Johnstone (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce): Thank you very much, Mr. Chairman. There has been, I think, more than one earlier occasion when I was to have met with you and I apologize for on at least one occasion and, I think, maybe on two occasions, having disrupted your plans. I know how awkward is the rescheduling of meetings and I do apologize. But in any case, at this sixtieth meeting, I am delighted to have the opportunity of getting together with you.

I will make very brief opening remarks—nothing that could be described as a statement, really, but just some opening remarks—and then will look forward to questions from and discussion with you and the members of the committee.

It is perhaps totally gratuitous to do so at the beginning, but I think I will nonetheless, and that is te emphasize to the committee the very great importance which we in the department attach to the export efforts. Every witness before you has

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le vendredi 30 janvier 1981

[*Translation*]

Le président: Bonjour, messieurs les membres du comité, du personnel, et bonjour à nos témoins, mesdames et messieurs, je vous souhaite la bienvenue à notre 60ième réunion. Ce matin nous reprenons l'étude de notre ordre de renvoi sur une société nationale de commerce.

Nous sommes heureux d'accueillir ce matin les représentants du ministère de l'Industrie et du Commerce; à ma droite, M. R. Johnstone, sous-ministre, à son côté, M. Barry Steers, sous-ministre adjoint, Service des délégués commerciaux, et relations internationales, à ses côtés, une personne dont les télex nous ont suivi partout en Europe, M. R. A. Kilpatrick, directeur général du Groupe de la politique des relations commerciales internationales.

Un témoin: J'espère qu'ils vous ont précédés.

Le président: Oui, la plupart.

M. Lachance: Nous préferons que ces télex arrivent après nos visites.

Le président: Messieurs, cette réunion a été remise à plusieurs reprises, mais je crois que cette fois-ci sera la bonne, puisque vous êtes ici.

Je ne veux pas perdre de temps à vous présenter à ces messieurs qui nous ont suivi de très près. Je vais simplement vous mentionner que vous êtes nos premiers témoins pour cette dernière série d'audiences.

Une voix: Les premiers des derniers.

Le président: C'est cela.

Lors de la dernière série d'audiences, nous avons rappelé à notre personnel que nous étions très sélectifs pour les témoins, nous choisissions avec beaucoup de soin ceux que nous voulions entendre ici au comité. Voilà donc le genre de témoins que nous avons ici ce matin.

Monsieur M. Johnstone va faire une déclaration d'ouverture puis il répondra à vos questions. Monsieur Johnstone.

M. R. Johnstone (sous-ministre, ministère de l'Industrie et du Commerce): Merci beaucoup, monsieur le président. Je vous ai rencontré déjà à plus d'une occasion et je m'excuse d'avoir dérangé vos plans au moins une fois, sinon deux. Je sais combien il est difficile de prévoir de nouvelles dates pour les réunions, et je m'en excuse. Je suis ravi, pour cette 60ième réunion, d'avoir l'occasion d'être parmi vous.

J'ai quelques observations, pas vraiment une déclaration, et j'attends avec impatience les questions et la discussion qui suivront.

C'est peut-être une déclaration gratuite, au départ, mais néamnoins je crois qu'il vaut la peine d'insister sur la très grande importance que nous attachons au ministère, aux efforts concernant l'exportation. Chaque témoin qui a com-

[*Texte*]

preached this cause and, of course, it is the cause that is of the greatest concern to the committee; and it is one that we in the department and the government generally attach the very greatest importance to.

So much of our GNP is derived from exports that we cannot do without a major export effort, and, while exports have always been vital to the Canadian economy, right now, I think in some ways, they are even more so. We are facing a period of relatively low growth in domestic demand, in domestic markets, and we need a strong favourable balance on trade account to counter our deficit in other areas; and we are in a situation in which many Canadian companies can only achieve full competitiveness in our home markets as well as internationally through expanded exports effort. So for all these reasons, and others, exports are really of immense importance to the successful evolution of the Canadian economy.

We have got a lot going for us at present. Without taking you through all of the strengths from which we play, we have got a very strong resource base, including the exciting things that are coming on in the energy area; we have got the skilled work force to meet the challenges throughout the country; we are enjoying an international competitive position, a combination of our domestic costs, the evolution of domestic costs, and the level of the exchange rate; and we have very real opportunities as a result of the international competitive structure in those financial terms.

How are we doing in the face of this challenge and with these and other strengths behind us? My quick answer is that we are doing pretty damn well. We will, this year, in current dollars terms, have very much the largest surplus on trade account we have ever had: $7.4 billion in the first eleven months of the year.

• 1045

To be fair to the number worked, if we put that in terms of the trade balance as a percentage of the trade balance as a percentage of GNP, it is not the best we have ever done. I think in 1970 it ran to about 3.5 per cent of GNP. But the last year's 3 per cent is really extremely good. A lot of areas of our export base have contributed to this: wheat and nonferrous metals have been strong, chemicals, strengths in various parts of manufacturing exports. All in all we have had a strong and a pretty broadly based good export performance.

One striking fact about the export performance this year compared to last—and these numbers I quote are in fact for the 12 months ending in November as opposed to the 11-months figure I just referred to—the increase in our total exports for the 12 months ending in November of last year compared to the preceding comparable period was $9.4 billion. It is a very striking fact that almost 70 per cent of that was to markets other than the United States: $6.4 billion. As always in these numbers, there are some special factors; some big wheat sales and nonferrous metals and so forth. Nonetheless, it is a striking fact, and it demonstrates the extent to which markets other than the U.S. are of importance to us, despite, obviously, the continuing immense importance of the U.S. market.

[*Traduction*]

paru devant vous a prêché sa cause et c'est évidemment une cause qui intéresse au plus haut point le comité. C'est également une cause à laquelle le ministère et le gouvernement accordent la plus grande importance.

Notre PNB dépend dans une si large mesure des exportations que nous ne saurions trop faire d'efforts dans ce domaine. Si les exportations ont toujours été vitales pour l'économie canadienne, c'est à bien des égard plus vrai encore maintenant. Nous faisons face à une période de croissance relativement faible, de la demande interne, sur les marchés au pays et nous avons besoin d'une balance commerciale très favorable pour compenser notre déficit dans d'autres secteurs. Actuellement de nombreuses sociétés canadiennes ne peuvent s'imposer sur le marché canadien et sur les marchés internationaux qu'en intensifiant leurs effort sur le plan des exportations. Par conséquent, pour toutes ces raisons, entre autres, les exportations sont cruciales pour l'économie canadienne.

Beaucoup de choses jouent en notre faveur présentement. Sans vous rappeler tous nos points forts, nous avons une base de ressources très forte, et des activités passionnantes sur le plan énergétique; nous avons des travailleurs qualifiés pour répondre à ces défis. Notre position internationale est concurrentielle; nos prix, l'évolution des coûts au pays et le taux de change jouent en notre faveur; nous avons vraiment de bonnes perspectives à cause de notre structure qui est concurrentielle au niveau internationale.

Comment allons-nous relever le défi avec tout ce que nous avons derrière nous et qui peut nous aider? Eh bien, je peux vous dire que nous nous débrouillons très bien. Cette année, en dollar actuels, l'excédent de notre balance commerciale est bien plus élevé que précédemment: 7.4 milliards de dollars pour les onze premiers mois de l'année.

Pour être juste, reconnaissons que notre balance commerciale en tant que pourcentage du PNB n'est pas la meilleure que nous ayions connue. En 1970, elle était de 3.5 p. 100 environ du PNB. Les 3 p. 100 de l'an dernier sont quand même extrêmement bons. De nombreux secteurs de nos exportations ont contribué à ce pourcentage: le blé et les métaux non ferreux se sont bien fortés, les produits chimiques, et également certains produits manufacturés. En général, nos réalisations sur le plan exportation ont été relativement positives et diversifiées.

Si l'on compare le rendement des exportations de cette année à celui de l'an dernier—je vous ai cité les chiffres pour les 12 mois se terminant en novembre et non pour les 11 mois dont j'ai parlé plus tôt—les exportations totales pour les 12 mois se terminant en novembre dernier ont augmenté de 9.4 milliards de dollars par rapport à l'année précédante. Ce qui est frappant c'est que près de 70 p. 100 de ce montant viennent de marchés autres que les États-Unis—6.4 milliards de dollars. Comme toujours, pour ces chiffres, il y a des facteurs spéciaux: certaines ventes importantes de blé et de métaux non ferreux, par exemple. Il n'en demeure pas moins que les marchés autres que le marché américain sont très importants pour nous, en dépit évidemment de l'immense importance que représente toujours le marché américain.

[*Text*]

Okay, what do we in the department and what do we in government do to assist the export effort, other than the general management of the Canadian economy and the effort to keep it internationally competitive? More specifically, on the trade side, there is the whole of the negotiating process, whether multi- or bilateral. I might just open a parenthesis on multilateral aspects of it. The MTN—and I am sure this is something you have discussed before; I apologize that it is repetitive—will result in a very important reduction in levels of tariff barriers in the years ahead. This in itself constitutes an immense force for change and an immense opportunity for Canadian business. We tend to hear, perhaps a bit too much, about the exposure, the threat to the Canadian productive system, from imports coming in over reduced barriers. It opens to us immense opportunities, and one can begin to see already what it is doing to the restructuring of the Canadian economy, the Canadian industrial sector, moving away from the classic Canadian branch plant, many-product, short-lines kind of approach to the opportunities to specialize in particular lines, longer production runs, world product mandates being negotiated between Canadian subs and their parent companies.

This is happening not just because we in government are deeply interested in its happening. We in IT&C spend a lot of time talking to major companies about the world product mandate opportunities and whether they will have a high degree of success. It is happening not just because we are prodding; it is happening because the natural market opportunity is there in a way in which it has not been before, opening up for us opportunities not only in the U.S. market but throughout the world.

Other things we do to assist, just to tick them off—and we can come back to any of these in more detail as you wish—on the export financing side, as you will be aware, decisions have been made and announced about improvements in and a strengthening of our capacity to support Canadian exporters through the Export Development Corporation, in particular the so-called credit-mixte facility, which as you know is a facility which arm us, arms the Export Development Corporation, and through it the government, with a capacity to respond to those situations in which Canadian exporters find themselves faced with really very low rates of financing available to their competitors from elsewhere. So on a selective and responsive basis, rather than on an aggressive basis, going out and slapping the highly concessional money on the table, we will respond to situations in which our exporters are faced with that kind of competition. We have this capacity, and I think it will do a great deal, both in real terms, in the sense that the financing will be there on selective basis, but also I think in broad pshychological terms, to strengthen the export effort—Canadian exporters knowing that if they find themselves in a situation the government is prepared to consider a comparable response is, I think, very important.

[*Translation*]

Que faisons-nous au Ministère et au gouvernement pour encourager l'exportation? Je ne parle pas de la gestion générale de l'économie canadienne et des activités qui visent à nous imposer sur le marché international? Du côté commerce plus précisément, il y a tout le processus de négociations, multilatéral ou bilatéral. Permettez-moi d'ouvrir une parenthèse sur l'aspect multilatéral. Les négociations commerciales multilatérales NCM—et je m'excuse de répéter ce dont vous avez déjà discuté—permettront d'abaisser les barrières tarifaires dans les années à venir. Elles sont donc une source énorme de changements et une occasion réelle pour les entreprises canadiennes. On entend trop souvent parler d'envahissement, de la menace des importations pour la productivité canadienne si l'on abaisse les barrières tarifaires. Des occasions superbes s'offrent à nous et au ministère nous commençons déjà avoir comment l'économie canadienne pourra se restructurer, comment nous nous éloignerons de l'usine classique canadienne qui fabrique de nombreux produits pendant peu de temps. Nous commence nous à nous spécialiser dans des produits particuliers, pour des périodes de production plus longues, nous fabriquerons des produits à l'échelle mondiale, aux termes de mandats qui seront négociés entre les filiales canadiennes et les sociétés-mères.

Ceci va se produire, et pas seulement parce que le gouvernement s'y intéresse. Au ministère de l'Industrie et du Commerce nous passons beaucoup de temps à discuter avec les compagnies importantes de ces mandats de fabrication de produits à l'échelle mondiale et nous nous interrogeons sur leur succès. Tout cela ne vient pas de nous mais des occasions qui se sont présentées naturellement. Nous avons ainsi plus d'occasions non seulement sur le marché américain, mais également partout dans le monde.

Nous nous occupons également—permettez-moi simplement de le mentionner, nous l'expliquerons en détail un peu plus tard—de l'aspect financier des exportations. Comme vous le savez des décisions sont prises et annoncées pour améliorer et renforcer nos possibilités et aider les exportateurs candiens par l'entremise de la Société d'expansion des exportations, et, en particulier, grâce aux facilités de crédit mixte. C'est un service qui nous permet, qui permet à la société d'Expansion des exportations et au gouvernement d'aider les exportateurs canadiens qui doivent faire face à des concurrents qui bénéficient de taux de financement très bas. Nous ne forçons pas les gens à accepter de l'argent mais nous aidons les exportateurs qui se heurtent à ce genre de situation. Nous pouvons le faire, car nous croyons que le financement sélectif peut les aider énormément, sans compter l'effet psychologique. Les exportateurs canadiens savent que s'ils se trouvent dans cette situation, le gouvernement est disposé à les aider: à mon avis, c'est très important.

[*Texte*]

• 1050

The program for export market development, which I think one can say for the department, not immodestly, is a program very highly regarded by the exporting community, has been strengthened in its financing quite substantially. This fiscal year 1980-1981 we will spend on it, I think, about $12 million. The authority over the next couple of years runs at almost double that—$45 million over the next two years. It is a very important strengthening of that.

We work through the trade fairs and mission program, the Trade Commissionner Service—I will not speak in detail of these, we can come back to them—and in Canada, the regional offices—I have visited virtually all of our regional offices since I became deputy minister—I guess perhaps you have heard a lot about the extent to which our own offices in the field are working, and working effectively, to assist the export effort. We will be strengthening that aspect of our work, probably through some further decentralization from head office into the provinces so that the response mechanism is more immediately at the command of the exporting community.

So far, that all sounds pretty rosy. We are doing well in the numbers, we have all these services in IT&C. The obvious question, when we are questioned very much before the committee, is, can export performance be improved? The unqualified answer we give is, of course it can, there is no question about that.

Looking around the world geographically, and this is a point that is reflected in your interim report, while the U.S. will undoubtedly, and unavoidably, remain of paramount importance in all our international economic relations, including trade, and while Japan and Europe will continue to have growing importance as export markets, there are, as your interim report quite clearly flags, major opportunities in other countries in the newly industrialized world. One wants to put them in the context of those major markets that will continue to be of paramount importance to us, but there are very real opportunities in these other countries.

The question then is, in general in the export effort, but having in mind these countries—I will not say, the particular, but certainly having them in mind—how do we go about doing better? I think the tools we have are pretty effective and I have mentioned recent changes in crédit mixte. But we think improvements can be made—and again it is a theme that I think is in your interim report—from more focus, a higher degree of concentration, a better colloboration of effort, both within the federal government and as between the federal government and the province, and as between both in the private sector, from an effort to identify where the real opportunities are in terms of what we have and where the markets are, from concentrating our efforts more fully and more completely then we have. That approach will never be exclusive, in the sense that it rules out almost any opportunity that may come up; export opportunities may arise in any country in the world and we will continue to pursue them, to staff from them, to be aware of them. But we do think a more focused effort and a more collaborative effort can pay off.

[*Traduction*]

Le programme pour l'expansion du marché des exportations—et je crois que ce n'est pas manquer de modestie que de dire que c'est un programme très bien considéré par la collectivité des exportateurs—a vu son financement renforcé de façon très importante. Pour l'année financière 1980-1981, nous allons dépenser quelque $12 millions. Pour les deux prochaines années, on autorisera quelque $45 millions. C'est une aide très importante.

Nous nous occupons aussi des foires et des missions commerciales, et nous avons un service aux délégués commerciaux; je ne vais pas en parler en détail, nous pourrons y revenir. Depuis que je suis sous-ministre, j'ai visité presque tous les bureaux régionaux au Canada et vous avez peut-être entendu parler du travail de nos bureaux et de leurs efforts dans le domaine de l'exportation. Nous allons renforcer cet aspect de notre travail et peut-être décentraliser le siège social afin de rapprocher le mécanisme de la communauté exportatrice.

Jusqu'à maintenant, tout semble assez rose. Les chiffres sont bons, nous avons tous ces services au ministère de l'Industrie et du Commerce, mais lorsque nous venons devant un Comité, on nous dit bien sûr: peut-on améliorer le rendement des exportations? Je réponds sans réserves: évidemment, il n'y a pas de doute, cela peut être fait.

Regardons un peu partout dans le monde. La question a été soulevée dans votre rapport provisoire, même si les États-Unis demeurent, et c'est inévitable, de première importance dans nos rapports économiques internationaux, y compris le commerce, et même si le Japon et l'Europe continuent à accroître l'importance de leurs exportations, il y a—et vous l'avez mentionné dans le rapport provisoire—des indications certaines, des occasions importantes qui se présenteront dans d'autres pays du nouveau monde industrialisé. Il faut les placer dans le contexte de ces marchés traditionnels qui continueront d'être pour nous de première importance, mais il y aura de nouvelles occasions dans d'autres pays.

La question est donc de savoir—et souvenons-nous de ces pays que je ne veux pas citer en particulier—comment pouvons-nous nous améliorer? Je crois que nous avons des outils très efficaces, je les ai mentionnés, ce sont les récents changements dans le crédit mixte. Nous pouvons certainement apporter des améliorations, c'est aussi un thème que reprend votre rapport provisoire, mettre l'accent sur le plan fédéral et provincial et également sur le secteur privé, mieux nous entendre pour identifier les occassions réelles qui existent. Nous pourrons savoir ainsi où se trouvent les marchés et concentrer nos efforts mieux que nous l'avons fait par le passé. Ce ne sera pas une méthode exclusive, en ce sens qu'elle élimine presque'entièrement toutes les occasions qui pourraient se présenter, mais les occassions d'exportation se présenteront dans n'importe quel pays au monde et nous continuerons à les rechercher, à avoir du personnel qui s'en occupera. Nous devons faire des efforts certains, obtenir une meilleure collaboration pour y arriver.

[*Text*]

We see very exciting growth opportunities in the Pacific Rim, in Australia, and not only in Japan, but in Korea, Hong Kong, Singapore; in Latin America, in Mexico, Venezuela, Brazil, to name only the three obvious major ones; in the Middle East, Saudi Arabia is a major market and will continue to be so. We do believe a more focused approach in these and other comparable markets will produce results.

Coming specifically to the mandate of the committee, the national trading corporation question, I read with great interest the interim report. I would like just to make a few comments in conclusion.

I share the concern that is reflected in the report and in the record of what you have been hearing about ensuring that we do our very best to realize the export potential of the medium-sized and smaller companies. A lot of our own department's efforts are aimed in this direction. I have referred to some of them, particularly when I was commenting on the role and the importance of regional offices. So we do recognize that, and we share the concern reflected in your report. The Trade Commissioners' Service works very substantially with smaller companies. So we share their concern, but I do not think any of us should harbour the illusion that there is an immense un tapped reserve of export potential there. It is extremely important that we in government and all the systems we have in place be fully responsive to the opportunities that the smaller and the medium size firms must be able to seize.

• 1055

I was interested also in the comments in the report on barter trade. Members of the committee could inform me as to how good the world-wide numbers are on this subject. I was struck by the numbers in the report, the share of some important bits of trade which involve a barter element. The concern one has in this area is the obvious one, which I think is captured in the interim report, and that is a concern lest one get in the position of taking on board the things someone on the other side cannot flog anywhere else. That is the danger in barter trade. The opportunity is as a facilitating mechanism when one can put together deals that resolve export problems for the other country. The risk, obviously, is that you end up with a grab-bag full of things for which it is quite difficult to find markets.

Finally, I noted in the report particularly some comments and some questions about the adequacy of the governmental, and particularly the IT&C set of mechanisms and efforts in collecting and disseminating market intelligence; the contrast made between facilities established in the United States, JETRO, if I recall the name accurately, and I hope that among other things we could use this morning to clarify this, as well as other areas of departmental activity about which no doubt members of the committee will have questions.

As you indicated at the beginning, Mr. Chairman, I have with me Mr. Steers and Mr. Kilpatrick, not so much to assist me, but to assist you. I know it is important you have before you—you have met them before—the people who really know the business rather than simply a mouthpiece.

[*Translation*]

Il y a des occasions de croissance très réelles autour du Pacifiques, en Australie et non seulement au Japon mais en Corée, à Hong Kong, a Singapour, en Amérique latine, au Mexique, au Venezuela, au Brésil, pour ne nommer que les trois endroits les plus importants. Au Moyen-Orient, l'Arabie Saoudite représente un marché important qui continuera de l'être. Nous croyons donc qu'il faut porter une plus grande attention à ces marchés et à d'autres marchés comparables si nous voulons obtenir des résultats.

Pour ce qui est maintenant du mandat du Comité, la Société nationale de commerce, je dois dire que j'ai lu avec beaucoup d'intérêt le rapport provisoire. Permettez-moi de faire quelques remarques en terminant.

Je partage les préoccupations exposées dans le rapport. Vous profiter de ce que vous avez entendu pour chercher à réaliser le potentiel d'exportation des petites et moyennes entreprises. Mais les fonds du ministère sont en grande partie orientés dans cette voie. J'en ai déjà parlé, lorsque j'ai mentionné le rôle et l'importance de nos bureaux régionaux. Nous sommes au courant de la situation dont fait état votre rapport. Le service des délégués commerciaux fait un gros travail auprès des petites sociétés. Nous ne devons pas nous bercer d'illusions et croire qu'il y a d'immenses possibilités d'exportations inexploitées, mais il est extrêmement important que nous, du gouvernement, avec tous les systèmes que nous avons en place, nous soyons prêts à saisir les occasions qui s'offrent aux petites et moyennes entreprises.

Ce que dit le rapport au sujet des échanges de troc m'a vivement intéressé aussi. Les membres du comité pourraient peut-être m'indiquer quels sont les chiffres à l'échelle mondiale pour cette forme de commerce. J'ai été surpris, à la lecture du rapport, du rôle joué par le troc dans certaines transactions importantes. Il y a cependant un aspect inquiétant, et le rapport provisoire en fait mention. Il faut éviter d'accepter ce que l'autre partie n'arrive à vendre nulle part ailleurs. C'est le danger inhérent du troc. Ce doit être seulement un moyen de conclure des transactions lorsque des problèmes d'exportation se posent dans l'autre pays. On risque toujours de se retrouver avec de la pacotille pour laquelle il n'existe pas de marché.

Enfin, j'ai vu dans le rapport des observations sur l'habileté des organismes gouvernementaux—en particulier le ministère de l'Industrie et du Commerce—à recueillir et à diffuser des renseignements sur les marchés; il y a une comparaison avec l'organisme américain appelé JETRO, si je me souviens bien. J'espère que nous aurons l'occasion ce matin de revenir à cette question et à d'autres aspects de l'activité du ministère qui doivent intéresser les membres du comité.

Comme vous l'avez indiqué tout à l'heure, monsieur le président, je suis accompagné de M. Steers et de M. Kilpatrick. Ils sont là, non pas pour m'aider, mais pour vous aider. Je sais que vous voulez entendre des gens vraiment compétents. Vous en avez d'ailleurs déjà entendus.

[*Texte*]

The Chairman: Thank you very much. The committee certainly appreciates how well you have digested our interim report. You have made a fair study of it. Who would like to open questioning?

Mr. Thomson: Mr. Chairman, are we sitting until twelve o'clock?

The Chairman: Yes. We feel our deliberations here are more important than Question Period today.

Mr. Thomson: I feel as if I could spend a week with you fellows. I have so many questions, but . . .

Mr. Johnstone: We would be delighted to come back.

Mr. Thomson: I will take a shot at it. I guess the central question is: How do you see a national trading corporation for Canada? Do you think there is any merit in it? I know that is a leading question, but I think it is important we get your views on the table, Mr. Johnstone.

Mr. Johnstone: Mr. Chairman, we do not have a full departmental view on this subject at this stage, and I am being completely honest when I say that we are looking forward to the results of your own deliberations on the subject. We do not have a departmental view. The important thing to do is to identify those areas, as a result of your inquiries and all the reflections when you see the report, where it looks as if there are gaps of one kind and another that might usefully be filled in support of the export community. That does not drive me naturally, sort of instinctively to thinking in terms of a single grand entity.

• 1100

It certainly drives me to thinking that there may well be important aspects of that gap-filling job which can be filled by more than one variation on the trading-company theme, whether it be the private or partially-public sector, or whatever. The evidence that has been before you that comes from the big players, the major companies, which have appeared before you, as I have read it, has been pretty unqualified and unambiguous. Rightly or wrongly, they do not think that it is likely to be of much value to them, and I think the evidence they have put before you has to be taken fully into account. Are they reacting to the notion that the beast that might be created, if created, would be of necessity a competing state enterprise and simply saying, stay out of our hair, we do not want that. Or are they saying—and this is, I think, what comes more to the surface through their testimony and their descriptions of how they operate internationally—look, for our purposes we do not really see what we need in such an entity.

If you come to all the rest of the players in the system, then I think the questions become a good deal more interesting and a good deal more difficult because then you have to come to grips with, if you are thinking—this is in *grosso modo*—in very simple terms, of the smaller firms, what it is that they are missing: Is it a financing facility, and then you have to ask yourself, well, if that is what it is, what is wrong with EDC. Are you talking about the creation of something which can do

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup. Le comité est en mesure de constater que vous avez étudié très sérieusement son rapport provisoire. Vous avez fait un bon travail. Qui veut commencer?

M. Thompson: Nous devons siéger jusqu'à midi, monsieur le président?

Le président: Oui. Nous pensons que nos délibérations sont plus importantes que la période des questions aujourd'hui.

M. Thomson: Je pourrais passer une semaine avec vous. J'ai tant de questions à vous poser . . .

M. Johnstone: Nous nous ferons un plaisir de revenir, si vous voulez.

M. Thomson: Je vais commencer. La question principale est forcément: que pensez-vous d'une société nationale de commerce pour le Canada? Vous croyez qu'elle serait utile? Je sais que ce n'est pas une question facile, mais j'aimerais connaître votre réaction, monsieur Johnstone.

M. Johnstone: Monsieur le président, en tant que ministère, nous ne nous sommes pas encore fait d'opinion définitive à ce sujet. Je dois vous dire en toute honnêteté que nous attendons avec impatience les résultats de vos délibérations. Nous croyons qu'il reste à définir, grâce à l'étude que vous menez et aux réactions que suscite votre rapport, les endroits où il existe des faiblesses qui pourront être corrigées pour le plus grand bien des exportateurs. Personnellement, je n'en conclus pas nécessairement qu'il faille un seul organisme capable de verser des subventions.

Je comprends qu'une société de commerce sous une forme ou une autre, privée, semi-privée ou autre pourrait combler certaines lacunes. les commentaires des principales sociétés qui ont comparu devant vous, si je les ai bien compris, ont été directs et clairs. A tort ou à raison, elles ne croient pas que le concept puisse leur être utile. Leur témoignage ne peut être ignoré. Elles semblent croire que le monstre qui sera créé, si il est créé, sera nécessairement une entreprise d'état concurrente. Elles n'en veulent absolument pas. Elles disent, c'est ce qui ressort de leur témoignage et de la façon dont elles décrivent leurs activités internationales, qu'elles n'ont rien à faire d'un tel organisme.

Ce sont les autres participants au système qui posent les questions les plus importantes et les plus difficiles. De façon générale, il s'agit des petites entreprises. Ce qui leur manque apparaît tout de suite, c'est le financement. Il faut donc savoir si une société nationale de commerce n'est pas la solution. Par ailleurs, faut-il créer un nouvel organisme pour aider ces entreprises ou simplement améliorer les mécanismes existants?

[*Text*]

that for him or are you talking about the need to focus on possible further improvements in the facilities or whatever.

I do not know the answers. We in the department are not ducking; we departmentally do not know the answers to all these questions, but I think in your interim report you are sort of looking in just this way: what are the gaps, what are the missing things that might usefully be done. It may well be there is a role to be played by trading corporations—let me pluralize it—by this kind of operation, to assist firms in bringing together their capacity to crack export markets. Operating and producing different kind of things they can be brought together fo the medium of particular market objectives. The whole notion of consortia: Although I am rather skittish about the sort of formality of consortia creation, I think there is a lot that might be done in a less formal sense.

The information intelligence aspect of it: There I guess I am not sure. In looking at one of the models referred to in your interim report—and I forget whether it was Marubeni or Mitsubishi or who it was, but the outfit that has the satellite system that is competitive with the U.S. defence system—I doubt very much that we are thinking in Canada in terms of that kind of intelligence gathering activity, or the need for that sort of fully generalized kind of trading corporation. So it is a niche-finding question it seems to me. And my instinct runs very strongly to feeling that there is probably no single answer; there is no single niche and no single answer. I think one is talking here about a phenomenon or a kind of activity rather than a single-answer approach. And that is not an official departmental statement.

Mr. Thomson: I appreciate your candor, Mr. Johnstone. Just to deal with the question of capital projects you have mentioned here. You mentioned consortia.

Mr. Johnstone: Yes.

Mr. Thomson: We have the Canadian Commercial Corporation which indicates some aspirations in this area; we have OOPS within your department and we have the banks out there. We have been told, and you have read it in the testimony, that one of the principal problems is the risk aspect of these large capital projects. Who is going to underwrite the risk?

• 1105

Mr. Johnstone: Yes.

Mr. Thomson: I am wondering here if you could express an opinion first of all on why OOPS is separated from CCC. Do you see perhaps a combination of these two entities in some form that might undertake a greater risk-taking facility? How could consortia be induced to take place? What, if any, role could the banks play? I guess that is enough for openers.

The Chairman: Mr. Johnstone.

Mr. Johnstone: Mr. Thomson fires a lot of the interesting ones. Good questions, sir. I am going to ask Barry Steers to comment on why OOPS is separate from CCC, and the particular role which that office plays in the department; also about some of the structuring we have in mind there and

[*Translation*]

J'ignore les réponses à ces questions. Nous, du ministère, ne voulons pas les éviter; il se trouve seulement que nous n'avons pas toutes les réponses. Dans votre rapport, vous voyez la situation de cette façon: vous vous demandez quels sont les lacunes et les solutions possibles. Il se peut que les sociétés nationales de commerce, je mets au pluriel, aient un rôle à jouer dans ce contexte, et aident les entreprises à conjuguer leurs efforts pour percer les marchés d'exportation. Leurs activités peuvent converger vers un marché particulier. C'est le principe du consortium, mais je n'y tiens pas mordicus. Je pense qu'il est possible de faire quelque chose de beaucoup moins rigide.

Pour ce qui est des renseignements sur les marchés, je ne sais pas. Je prends les modèles dont il est question dans votre rapport provisoire. J'oublie s'il s'agit de Marubeni ou de Mitsubishi. C'est l'organisation qui a un système de satellite capable de faire concurrence à celui de la Défense américaine. Je doute beaucoup qu'un tel système de renseignements soit nécessaire au Canada ou qu'une forme de société commerciale semblable puisse être utile. La question, donc, n'est pas facile. Mon instinct me porte à dire qu'il n'y a probablement pas de réponse unique. Je pense qu'il faut parler ici de phénomènes ou de genres d'activités plutôt que d'une solution unique. Ce que j'en dis évidemment ne reflète pas la position officielle du ministère.

M. Thomson: Je vous remercie de votre honnêteté, monsieur Johnstone. J'aborde la question des projets d'immobilisation. Vous avez parlé de consortium.

M. Johnstone: En effet.

M. Thomson: Nous avons ici au Canada la Corporation commerciale canadienne qui semble avoir des vues en ce sens; il y a la Direction générale des projets outre-mer de votre ministère; il y a les banques. Certains témoins nous ont dit que l'un des principaux problèmes est le risque inhérant aux grands projets d'immobilisation. Qui est prêt à assumer ce risque?

M. Johnstone: Je comprends.

M. Thomson: Je voudrais savoir d'abord pourquoi le service outre-mer est distinct de la CCC. Croyez-vous que les deux pourraient être combinés en un même organisme capable d'assumer plus de risques? Comment de consortiums pourraient-ils être formés? Quel rôle les banques pourraient-elles jouer? Je vais m'arrêter là pour l'instant.

Le président: Monsieur Johnstone.

M. Johnstone: Monsieur Thomson pose des questions intéressantes. Je vais demander à Barry Steers d'indiquer pourquoi la direction générale des projets outre-mer est distincte de la CCC, et de parler du rôle de cet organisme à l'intérieur du ministère; il pourra dire quelques mots de la restructuration

[*Texte*]

which is not of the character to which Mr. Thomson is referring.

On the risk assumption question, this point has been in front of you before; I know that when Mr. Gillen was here there was some discussion of this. I guess I would be prepared to say on this one that there may well be a problem here. There are difficulties in coping with it by government directly because the assumption of risk is exactly that: the assumption of risk can be very large. I think that is a valid concern of government to take. Nonetheless, I think it is a problem that has been identified and is one, indeed, that we have been thinking about for some time, as you know, here in Ottawa with no particular resolution on the subject. I do not claim to be expert enough in the business to have a real feel as to whether the absence of a capacity to assume risk is central to whatever difficulties we encounter in putting together what it takes. Personally, I just do not have any real judgment as to whether that risk assumption problem is central . . .

Mr. Thomson: I see.

Mr. Johnstone: . . . as a barrier to further success.

Mr. Thomson: I guess I should clarify what I mean, Mr. Johnstone. I am talking about commercial risk. I think we both are. I mean, apart from economic and political risk which might be dealt with in another way, straight commercial risk is what I am talking about.

Mr. Johnstone: Yes, indeed. I am going to say I think there still is a question about that which has got to be considered in any sort of full answer.

Mr. Lachance: What I think Mr. Thomson is saying is that we have been told for instance that in Germany, when they go out bidding for a trading project, they have the capability to give a fixed price—with an escalation clause eventually but a fixed price for that project. In Canada it does not seem that we have got that capability but are going the route of cost-plus operation. Of course, this seems to remove the risk element in it, but it seems that we are removing ourselves from a lot of markets especially in the developing countries. There what they want is a fixed price so that they know what they are getting into. Consequently, they are not really interested when a Canadian company comes up and says, well, we are going to do it but we do not really know how much it is going to cost because it depends on procurement in Canada. So that I guess is to pinpoint it even more.

Mr. Johnstone: Okay; thank you very much for clarification. I will turn to Barry Steers on this one. He is far more familiar than I am with the particulars of the bidding situation in which our people find themselves. Would you comment on this, please.

Mr. Barry Steers (Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Service, Export Marketing, Department of Industry, Trade and Commerce): Yes. I would like to go back and lead up through OOPS and the relationship between it and CCC. You have had Ralph Gillen here, so I do not want to go too much into the future of the CCC because it is more appropriate with him than it is with me, since I have a particular angle on it.

[*Traduction*]

que nous envisageons et qui n'est pas celle à laquelle songe monsieur Thomson.

En ce qui concerne le risque, vous en avez déjà discuté. Je pense que le sujet est venu sur le tapis lorsque monsieur Gillen a comparu. Je suis prêt à concéder qu'il y a un problème à ce niveau. Ce n'est pas un problème que le gouvernement peut régler facilement; il n'y a pas risque ou il y a risque, et dans ce cas le risque peut être considérable. Le problème existe, le gouvernement n'y est pas insensible. Nous essayons sans succès d'y trouver une solution depuis quelque temps ici à Ottawa. Je ne suis pas suffisamment expert en la matière pour indiquer vraiment si l'absence d'un organisme capable d'assumer les risques est vraiment la clé du problème. Je ne peux dire si ce problème est vraiment . . .

M. Thomson: Je comprends.

M. Johnstone: . . . l'obstacle.

M. Thomson: Je devrais peut-être préciser, monsieur Johnstone. Je parle ici des risques commerciaux. Vous aussi d'ailleurs. Je parle des risques commerciaux, ou encore politiques qui peuvent exister et qui peuvent venir d'ailleurs.

M. Johnstone: Je comprends. Le problème reste entier à ce niveau aussi.

M. Lachance: Je pense que monsieur Thomson pense au fait qu'en Allemagne, par exemple, lorsqu'une entreprise fait une offre sur un projet commercial, elle doit donner un prix fixe—assorti d'une clause établissant une échelle mobile, certes—mais un prix fixe quand même. Au Canada, nous ne semblons pas être capables de faire de même; notre formule prévoit les coûts, plus quelque chose. Évidemment, nous éliminons les risques de cette façon, mais nous nous retirons ainsi de certains marchés, en particulier ceux des pays en voie de développement. Ces pays veulent un prix fixe pour éviter les surprises. Ils ne sont pas intéressés lorsqu'une entreprise canadienne se présente et leur dit qu'elle ne sait pas quels seront les coûts puisqu'ils dépendront des achats au Canada. Je pense que c'est le sens de la question.

M. Johnstone: Merci de cette précision. Je vais demander à Barry Steers de répondre. Il connaît beaucoup mieux que moi les procédures d'offres. S'il vous plaît.

M. Barry Steers (sous-ministre adjoint, Service des délégués commerciaux et marketing international, ministère de l'Industrie et du Commerce): Je voudrais revenir en arrière et parler des rapports qui existent entre la direction générale des projets outre-mer et la CCC. Vous avez déjà entendu Ralph Gillen, de sorte qu'il est inutile de vous parler de l'avenir de la CCC quand il peut le faire mieux que moi.

[*Text*]

• 1110

We have worked very closely with the CCC, particularly in the sale of defence-oriented equipment, because this is a government-to-government arrangement, and it is done through the CCC, and I think you understand and know all the background of it. About civilian business, it is in no way related to anything. There have been a couple of instances. We have two programs to help in that respect. It is possible to work with CCC, and we have done so in Nigeria in the building of a school complex.

But another system we have developed is the cost-recoverable technical assistance program. For example in Trinidad, where we are building a penitentiary and a variety of other structures, an airport, et cetera, the Canadian firms are in. They are up front and competing and have the business. The Trinidad government insists there be government play in it, so what we are doing is offering to the Trinidad government the services of the Canadian government simply to oversee the project, so they will get the same kind of management advice the Canadian government gets. In that way we contract out to the Department of Transport, for instance, or the penitentiary service, for example. These people will oversee it. They will be paid for their services, and the Trinidad government is the group that pays us; but the out-front people are all private enterprise. Our role is simply one of helping—and this is government-to-government business, but done entirely through the private sector, with the exception of this side contract. This is something that would operate through OOPS.

The relationship of OOPS to private companies is a very intimate one. We learn about a variety of opportunities abroad on a private basis. We work with companies on those; and it is important that it be kept private and that the companies realize OOPS will work with them and with nobody else. If OOPS and the CCC, or if CCC and private enterprise are put in a competitive position, then our links with private enterprise or with the CCC would begin to weaken; and it is important for our relationship with the private companies that they know information we give them and they give us is not going to be used with the competition, whether it is government competition or private competition.

The success of OOPS in the developing world and the need for more and more of it have led, along with other recommendations, to a view to making sure that the bureaux dealing with those regions have a full OOPS component. We are mow working in the department to see to it that our trade development bureaux are as intimately involved in their region in this kind of work as OOPS is, and we are beginning to move OOPS gradually into the bureaux so that we have the same expertise

[*Translation*]

Nous avons travaillé de très près avec la CCC, notamment en ce qui concerne la vente de matériel de défense, car cela suppose des arrangements entre gouvernements, et il faut passer par la CCC. Je pense que vous en connaissez et comprenez bien le fonctionnement. Mais les affaires de nature civile ne sont pas du tout liées à cela. Je pourrais cependant vous en donner quelques exemples. Nous avons lancé deux programmes de ce genre. Il est possible de travailler par l'intermédiaire de la CCC et c'est ce que nous avons fait au Nigeria pour construire un complexe scolaire.

Mais nous avons mis au point un autre système; il s'agit du programme d'aide technique qui fonctionnera suivant une formule de recouvrement des coûts. Je peux également vous citer l'exemple de Trinidad, où nous construisons une prison, un aéroport et d'autres installations; des entreprises canadiennes y participent. Elles sont sur place et font concurrence pour obtenir les contrats. Mais le gouvernement trinidadien exige que le gouvernement y participe, alors nous nous sommes engagés au nom du gouvernement canadien à surveiller le projet qui bénéficiera ainsi du même genre de service de gestion que le gouvernement canadien. Cela nous permet, par exemple, de passer des contrats avec le ministère des Transports ou le Service des pénitenciers. Ce sont ces gens qui surveilleront les travaux et ils seront payés pour les services rendus. Dans le cas que je vous citais, c'est le gouvernement de Trinidad qui nous paie, mais ce sont les entreprises privées qui sont sur place. Notre rôle s'arrête à la prestation d'aide et de services. Ces arrangements sont conclus entre gouvernements, mais le travail est accompli entièrement par le secteur privé, à l'exception de ce contrat secondaire. Normalement la Direction générale des projets outre-mer s'en occupe.

Les rapports entre la Direction générale des projets outre-mer (DGPOM) et le secteur privé sont des plus étroits. Différentes personnes nous renseignent sur tout un tas de possibilités qui se présentent à l'étranger. Ensuite, nous communiquons avec certaines entreprises qui pourraient s'y intéresser. Il est très important de garder le secret et il est essentiel que les entreprises concernées sachent que la DGPOM ne travaillera qu'avec elle. Si la DGPOM, la CCC et le secteur privé se faisaient concurrence, alors nos liens avec le secteur privé ou avec la CCC s'effriteraient. Il est par conséquent essentiel, dans le contexte des rapports que nous entretenons avec les entreprises privées, que celles-ci sachent que les renseignements que nous échangerons entre nous ne serviront pas à leur faire concurrence. Il est également important que ces entreprises sachent que ces échanges n'alimenteront aucune concurrence, qu'elle soit gouvernementale ou autre.

La DGPOM a remporté beaucoup de succès dans les pays en voie de développement et la nécessité de ses services devient de plus en plus évidente. C'est pourquoi nous avons recommandé, entre autres, que les bureaux qui font affaire avec ces pays soient dotés d'un service relié à la DGPOM. Au Ministère, nous essayons de faire en sorte que l'Office d'expansion du commerce participe autant à ce genre de travail que la DGPOM. D'ailleurs, nous essayons progressivement de mettre

[*Texte*]

across the world that we now have on a more limited basis with OOPS through the bureaux.

Mr. Thomson: When you say bureaux, Mr. Steers, are you talking about the Trade Commissioner Service?

Mr. Steers: No, I am talking about trade development bureaux. We have a bureau for Latin America, one for the United States, one for Europe, and one for the Pacific, Asia, and Africa.

Mr. Thomson: The desks.

Mr. Steers: The desks are part of the bureaux, yes.

Mr. Thomson: Are these outside Canada?

Mr. Steers: No, they are in the department.

Mr. Thomson: I see.

Mr. Johnstone: No, the object of the exercise here—it is part of what I was referring to earlier, the co-ordination of the totality of activity. The bureau within our department, as a bureau in the Department of External Affairs, is the group that is responsible for the management of the relationship with a particular part of the world. We want to embed in that the OOPS capacity so it works in the broader context of what you are trying to do with a particular country, rather than being somewhat apart from it, and specifically and selectively focused project by project—but to embed it in the broad totality of what you are trying to do in the relationship with that part of the world, that country.

• 1115

Mr. Steers: This fits into the new work that has been done, giving us market plans of what we are trying to do in a particular country. So that in Mexico, for instance, we are trying to order all government activities to support those things we are after in a Canadian sense, both private and public, and to have the bureaux intimately involved with the embassy and with private enterprise in seeking that business.

To come back to the question of risk; there has been a lot of study in the last year about how best the cost of risk can be reduced. We have studied with EDC and with some private companies whether or not we could get risk insurance so private companies could cover the unidentified areas in a foreign country that cannot be covered through political and other standard risks. If this could be covered, they could reduce the cost to Canadian business. They could lower their prices knowing, they are going to be protected by an insurance policy, and it would make us more competitive.

A variety of difficulties have arisen with this, not the least of which is what the cost of this insurance is going to be. How much money do we have to put up front to do it when nobody else does it? To date the answer that is satisfactory to both business and government on costs has not been found. It has

[*Traduction*]

à la disposition de tous les bureaux, partout dans le monde, l'expertise de la DGPOM.

M. Thomson: Lorsque vous parlez de bureaux, monsieur Steers, faites-vous allusion au Service de délégués commerciaux?

M. Steers: Non, je veux dire par là les bureaux d'expansion du commerce. Nous avons un bureau pour l'Amérique latine, un autre pour les États-Unis, un autre pour l'Europe et un autre pour le Pacifique, l'Asie et l'Afrique.

M. Thomson: Il s'agit de petits services.

M. Steers: Oui, ces services relèvent des bureaux.

M. Thomson: Se trouvent-ils à l'extérieur du Canada?

M. Steers: Non, au Ministère.

M. Thomson: Je vois.

M. Johnstone: Non, l'objectif de notre travail correspond, en fait, en partie, à ce dont je parlais tout à l'heure, c'est-à-dire la coordination de l'ensemble des activités. Le bureau qui appartient au Ministère, tout comme un bureau du ministère des Affaires extérieures, est un groupe responsable des rapports que nous entretenons avec différents pays. Nous voudrions mettre en place les services de la DGPOM afin de pouvoir tout mettre en œuvre dans un pays donné, au lieu de régler les problèmes indépendamment les uns des autres, en sautant d'un projet à un autre. Nous voudrions imbriquer les différents éléments les uns dans les autres dans le contexte des rapports que nous entretenons avec différents pays et du travail que nous aimerions y accomplir.

M. Steers: Cela se rattache aux nouveaux travaux que nous avons lancés dans le but d'établir des plans de commercialisation de ce que nous faisons dans certains pays. Au Mexique, par exemple, nous essayons d'ordonner toutes les activités gouvernementales en fonction de ce que nous aimerions obtenir sur les plans privé et public. Et nous voulons que les bureaux entretiennent des rapports étroits avec les ambassades et les entreprises privées en vue d'obtenir les contrats nécessaires.

Passons maintenant à la question des risques. Beaucoup d'études ont été faites cette année pour définir la meilleure façon de réduire les risques. Nous avons examiné la situation avec la Société pour l'expansion des exportations et certaines sociétés privées. Il s'agit de savoir si nous pourrions obtenir des assurances-risques afin que des sociétés privées puissent couvrir les secteurs non identifiés—dans le pays étranger en question—qui ne peuvent pas être couverts par les dispositions prévues pour les risques normaux, politiques et autres. Si l'on pouvait obtenir une protection pour cela, il serait possible de réduire les coûts des entreprises canadiennes. Celles-ci pourraient abaisser leurs prix, sachant qu'elles seraient protégées par une police d'assurance. Les entreprises canadiennes pourraient ainsi être plus concurrentielles.

Tout ce débat a soulevé un certain nombre de problèmes, dont l'ordre de grandeur du coût de ces assurances. Il faut également savoir combien d'argent nous serions obligés de verser si personne d'autre ne le faisait. Nous n'avons pas encore pu trouver une réponse qui satisfasse et les milieux

[*Text*]

not prevented us from offering turkey projects with the insurance that is available and the financing that is available and, indeed, this is increasing; it depends on the size of the companies involved whether or not they can do it, but a company without capital, of course, will not take risks and it goes up very high. It is with the smaller companies that some kind of risk insurance might be developed to help them be more competitive, but if that is done, then of course the insurance organization will have to have some arrangement of sharing in the profits in order to reduce the cost of that kind of insurance.

Mr. Thomson: Do you see our chartered banks fitting into this risk-taking in any way?

Mr. Steers: Well, if they are going to take commercial risks by operating as a merchant banker, they will want a share in the profits commensurate with the risk.

Mr. Thomson: How might they be persuaded to do that? Can you think of any way, or has this occurred to anybody?

Mr. Steers: Well, it certainly has been discussed, but not with a great deal of success.

Mr. Thompson: Why do you other fellows not ask some questions here?

The Chairman: Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: I just have one or two. I cannot stay away from this area. It has to do with Canagrex. All our agricultural exports come under IT&C; is that not correct? And what percentage of our exports are represented by agriculture?

Mr. Johnstone: I do not have the number on hand. What proportion of our exports are agricultural? Do you have the information there? It would certainly be a big proportion, in which obviously wheat would be dominant. We will look up those figures. It is big; there is no question about that.

Mr. Cardiff: Okay. Specifically then, with Canagrex, it is all vague to us as to what it is going to be doing.

Mr. Steers: Ten per cent.

Mr. Johnstone: Ten, total?

Mr. Steers: Roughly.

Mr. Johnstone: Very, very roughly.

Mr. Cardiff: That is fine. Will Canagrex operate the same under IT&C? I hear rumours that they are endeavouring to remove it from under IT&C. Is that correct?

Mr. Johnstone: Remove Canagrex from under . . . ?

Mr. Cardiff: Well, or the agriculture sector, out of Industry . . .

Mr. Johnstone: No, the Department of Industry, Trade and Commerce has the statutory rsponsibility for the external trade effort. That is not going to be altered unless somebody wants to go back and change the statutory authority of the

[*Translation*]

d'affaires et le gouvernement pour ce qui est des coûts. Mais cela ne nous aura pas empêchés d'offrir des projets «clés en main», avec l'assurance et le financement disponibles. D'ailleurs, le nombre de ces projets ne cesse de croître. Évidemment, la taille de l'entreprise est un facteur décisif; une entreprise sans capitaux ne prendra pas les risques que supposent certains projets, risques qui peuvent être énormes. C'est pourquoi il serait peut-être intéressant de mettre au point une assurance-risque pour les petites entreprises, ce qui les aiderait à être plus concurrentielles. Évidemment, si cela était possible, les sociétés d'assurance voudraient sans doute conclure des arrangements de partage des profits afin de réduire le coût de ces assurances.

M. Thomson: D'après vous, les banques à charte pourraient-elles jouer un rôle?

M. Steers: Si ces banques acceptent de prendre des risques commerciaux de ce genre, elles voudront vraisemblablement partager les profits, et ce, dans une proportion qui correspondrait au risque qu'elles courent.

M. Thompson: Comment les persuader d'accepter? Savez-vous comment l'on pourrait y arriver?

M. Steers: On en a déjà discuté, mais nos tentatives ont été plutôt vaines.

M. Thompson: Pourquoi personne d'autre ne veut-il poser des questions?

Le président: Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: J'aimerais poser une ou deux questions. Je m'intéresse tout particulièrement au Canagrex. Toutes nos exportations agricoles ne relèvent-elles pas du ministère de l'Industrie et du Commerce? Et quel pourcentage de nos exportations correspond aux denrées agricoles?

M. Johnstone: Je n'ai pas ces chiffres sous la main. Vous voulez savoir quel est le pourcentage de nos exportations qui appartient au secteur agricole? Avez-vous ces renseignements? Le pourcentage serait, je pense, assez élevé, et le principal produit serait le blé. Nous tâcherons d'obtenir ces chiffres pour vous. Mais il n'y a aucun doute que le pourcentage est élevé.

M. Cardiff: Très bien. Pour ce qui est de Canagrex, son rôle nous apparaît très vague.

M. Steers: Il correspond à 10 p. 100.

M. Johnstone: Dix, en tout?

M. Steers: En gros.

M. Johnstone: Mais tout cela est très approximatif.

M. Cardiff: Très bien. Canagrex fonctionnera-t-il de la même façon lorsqu'il sera rattaché au ministère de l'Industrie et du Commerce? J'ai entendu des rumeurs selon lesquelles on essayait de le détacher du ministère de l'Industrie et du Commerce. Est-ce exact?

M. Johnstone: Supprimer Canagrex à . . .

M. Cardiff: Il s'agissait peut-être du secteur agricole . . .

M. Johnstone: Non, le ministère de l'Industrie et du Commerce est responsable, en vertu des statuts, de tous les efforts réalisés sur le plan du commerce extérieur. Cela ne changera pas, sauf si quelqu'un décide de modifier le pouvoir statutaire

[*Texte*]

department. The discussions on Canagrex here in Ottawa are not concluded and I really cannot speak to what the final outcome might be. The question you allude to is an important one. I think it is important that the department responsible for the trade effort in its totality retain, with respect to all aspects of our trade, a very important co-ordinating and overview capacity. I have no doubt that that will continue to be the case.

• 1120

Mr. Cardiff: Do you feel it will remain that same way?

Mr. Johnstone: I cannot speak to it because it is very much under ministerial discussion now as to the particulars of what the outcome from the discussions about Canagrex might be. I certainly make that point about the centrality of the role of the Department of Industry, Trade and Commerce in all aspects of trade, including agricultural.

Mr. Cardiff: That is fine, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lachance.

M. Lachance: Je voudrais revenir, monsieur le président, si vous voulez bien, aux questions que posait plus tôt mon collègue John Thomson, à propos du risque . . . , et non seulement du risque, mais aussi des structures économiques qui nous ont permis jusqu'à ce jour d'obtenir une part croissante des projets à haute capitalisation.

J'ai été passablement fasciné par les informations que nous avons obtenues à ce sujet, particulièrement en Allemagne, informations qui confirmaient les doutes qu'avaient suscité à mon esprit les témoignages des firmes canadiennes qui sont impliquées dans ces projets à haute capitalisation . . . En particulier, les firmes de génie-conseil, qui semble-t-il, ont, depuis 10 ans, été les principales organisations à promouvoir ce genre d'activité.

Il semblerait que le Canada, par l'intermédiaire de ces firmes de génie-conseil a été très actif pour des projets d'infrastructure. Mais au niveau de l'équipement, c'est beaucoup moins brillants. Et les quelques projets que nous avons eus, de par leur taille, faussent quelque peu les statisques à ce sujet. Par exemple, le projet de Bell Canada, en Arabie Saoudite, et en télécommunications, Northern Telecom en particulier, ont obtenu de très gros projets qui donnent l'impression que l'équilibre entre les projets d'infrastructure et les projets d'équipement est relativement satisfaisant. En fait, si on regarde la quantité ou le nombre de projets, le pourcentage des projets d'infrastructure est beaucoup plus considérable. Or, les retombées économiques au niveau des achats et des fournitures d'équipement sont évidemment beaucoup moins grandes pour les projets d'infrastructure que pour les projets d'équipement.

J'aimerais savoir si quelque chose a été fait au sein du ministère, probablement par l'intermédiaire du bureau des projets d'outre-mer, pour tenter de mousser l'intérêt des firmes canadiennes ayant la taille suffisante et l'expertise voulue pour présenter des soumissions dans des projets d'équipement, à le faire? Et avez-vous une étude quelconque démontrant, d'une part, les secteurs pour lesquels nous aurions et l'expertise et les firmes d'une taille suffisante au niveau du capital, et qui ont des capacités de production pour le faire, et d'autre part dans

[*Traduction*]

des ministères. Les discussions entamées à Ottawa au sujet du sort de Canagrex ne sont pas encore terminées et je ne suis pas en mesure d'en prévoir l'issue. Mais la question que vous posez est très importante. Il est essentiel que le ministère responsable du commerce dans son ensemble continue de jouer un rôle important au niveau de la coordination et de la surveillance générale de toutes les activités. D'ailleurs, je suis certain que cela continuera de se faire.

M. Cardiff: Vous pensez que la situation restera la même?

M. Johnstone: Je ne suis pas en mesure de vous dire quelle sera l'issue des discussions au sujet de Canagrex. Je peux néanmoins vous assurer que le ministère de l'Industrie et du Commerce continuera de jouer un rôle des plus central au niveau de tous les aspects des activités commerciales, dont l'agriculture.

M. Cardiff: J'ai terminé, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lachance.

Mr. Lachance: If you do not mind, Mr. Chairman, I would like to get back to the questions my colleague, John Thomson, was asking earlier, concerning risk. I am interested not only in the risk but also in the economic structures that until today allowed us to acquire an ever growing share of high initial capital projects.

I was quite fascinated by the information given, especially that concerning Germany. Indeed this information eased some doubts that I had following the presentations made by Canadian companies involved in high capital projects. I am particularly alluding to engineering consulting firms which, apparently, at least for the last 10 years, have been the most involved in promoting this type of activity.

It seems that Canada, through these engineering consulting firms, has been very active as far as infrastructure construction programs are concerned. But our performance, as far as equipment is concerned, has been far less stunning. The few projects that we have undertaken, because of their tremendous size, have distorted our statistics. The projects undertaken by Bell Canada in Saudi Arabia, and of Northern Telecom, in telecommunications, give the impression that our accomplishments with both infrastructure and equipment projects are about equal. However, if one looks at the number of projects undertaken, the percentage of infrastructure projects is far greater. But the economic advantages of buying and selling equipment are much greater for infrastructure projects than for equipment projects.

I would like to know if anything is being done within the department, probably through the Office of Overseas Projects, to try to interest those Canadian companies which are large enough and have the necessary expertise in sending submissions for equipment projects. Have you done any studies to, first of all, find out in which sectors we would have the necessary expertise and a sufficient number of companies rich enough to do the work? Secondly, what efforts have you made

[*Text*]

quelle mesure est-ce que vous avez tenté d'inciter ces firmes en question à s'intéresser à ces marchés de fourniture de biens d'équipement?

Alors je fais la distinction entre l'infrastructure, qui a été généralement faite par les projets d'infrastructure réalisés par les firmes de génie-conseil, et les projets d'équipement. Gardant à l'esprit pour les cinq prochaines années la part relative dans le monde de l'ensemble des projets en capitalisation, les projets d'infrastructure semblent-ils baisser? La part relative des projets d'équipement va-t-elle aller en augmentant et les retombées pour ces projets seront-elles beaucoup plus considérables que pour les projets d'infrastructures qui, finalement, impliquent surtout la main-d'œuvre locale, du ciment, tout ce qui ne peut pas être acheté ici au Canada sauf éventuellement les services de génie-conseil eux-mêmes, donc des frais de service par opposition à des achats de biens?

• 1125

M. Johnstone: Monsieur le président, monsieur Lachance pose des questions très intéressantes. Je vais répondre en faisant quelques commentaires d'ordre plus ou moins général sur l'arrière-plan de ce problème et ensuite demander à M. Steers d'élaborer sur mes commentaires.

Any export effort starts from building on strengths of what one has been doing well at home. It seems to me not surprising at all that our first and major successes in this international project game have been in the infrastructure business. Infrastructure includes the building of the major hydro kinds of things in which we have been involved. Now that is the stuff we learned how to do at home in the management of big projects, and not surprisingly it is in that area that our own expertise and capacity to put together and manage huge projects had its first international payoffs.

As you said Mr. Lachance, more recently—I think it is more recently—we have had some pretty striking successes in other areas. But also, as you have said, the statistics convey a false impression because there are a limited number of very, very big ones in there. It is nonetheless true that we are doing better internationally in those areas. Success though has to come from the domestic base and I think there is a process we are going through here of developing the strength in Canada, particularly, I think, springing out of some of the major companies. But I may be wrong there. It may be that in the engineering consulting firms the same kind of capacity of reaching out for different kinds of business is beginning to develop, and it is on that that I would invite Mr. Steers, in particular, to comment, and also, if I may—simply because I am not familiar with the details—on what we, the department, are doing—because I think it is the most important question—to identify and stimulate activity in the very important area that *Monsieur* Lachance has identified. I share his view that the market out there is big and the payoff is big, and anything we can do to assist in organizing ourselves in Canada to move in and take advantage of it is all to the mustard.

[*Translation*]

in order to encourage these companies to turn to these supply markets?

I draw a distinction between infrastructure projects, which in general are undertaken by engineering consulting firms, and equipment projects. Keeping in mind what proportion of the market capitalization projects will occupy for the next five years, does it look like the number of infrastructure projects is going to decrease? The relative portion of equipment projects compared to infrastructure projects: is it going to increase and are spin-offs from these projects going to grow, so that at the end we could use mainly local labour, cement and everything that cannot be bought here in Canada, except of course the services of technical consultants? So how far are the costs of services going to increase in comparison to the cost of purchased goods?

Mr. Johnstone: Mr. Chairman, Mr. Lachance is asking very interesting questions. I will answer with a few general comments on the background of this problem; then I will ask Mr. Steers to give more details.

Lorsqu'on veut pousser les exportations, on prend comme base les réalisations réussies chez soi. Je ne suis pas surpris du tout que nos premiers grands succès internationaux aient été dans l'infrastructure. L'infrastructure comprend en effet la construction de ces grands projets hydro-électriques, etc., dans lesquels nous avons été impliqués. Voilà justement un domaine où nous avons acquis des connaissances chez nous où nous avons acquis les connaissances nécessaires à la gestion de ces immenses projets et il n'est donc pas surprenant que ces réalisations chez nous nous aient permis de faire des bénéfices la première fois que nous nous sommes lancés dans d'immenses projets dans d'autres pays.

Comme vous l'avez dit, monsieur Lachance, plus récemment—je crois qu'en effet c'est plus récent—nous avons réussi de façon frappante dans d'autres secteurs. Mais, vous l'avez dit aussi, les données statistiques nous montrent une fausse image de la situation car elles ne se rapportent qu'à un nombre très limité de très grands projets. Il n'en est pas moins vrai que nous nous améliorons dans ces domaines sur le plan international. Mais ces succès doivent avoir une base domestique et je crois que nous sommes aussi en train de devenir forts grace au processus dont a parlé M. Lachance et qui résulte de l'effort de certaines sociétés importantes. Peut-être que je me trompe et peut-être que ces maisons d'expertise technique sont aussi capables de développer d'autres domaines d'affaires et c'est à ce sujet que je voudrais que M. Steers nous donne des détails. J'invite donc M. Steers à nous donner plus de détails à ce sujet car je n'ai pas autant de renseignements que lui sur ce qui se fait au ministère et parce que je crois que dans un domaine si important il est crucial de déterminer quelles sont les activités dont nous devons nous occuper et de les promouvoir. Avec M. Lachance, je pense qu'il s'agit d'un marché extrêmement important et fort rentable et tout ce que nous pourrons faire

[*Texte*]

Monsieur le président, si vous le permettez, je passe maintenant la parole à M. Steers.

The Chairman: Mr. Steers.

Mr. Steers: Well, let us talk about the information gathering service first. We have posted trade commissioners to each of the international financing institutions, that would be the IADB, the World Bank, African Development Bank Program—all of these international financing institutions. We have posted them to the UNDP, into the United Nations, and into the other multinational organizations that have funds to spend on development in the various parts of the world. And their job is a straightforward and simple one: to find out in the very earliest stages where money is going to be spent, on what kind of projects, and to try to encourage spending in areas where we are successful. When we first got at this, we thought the best way to disseminate this information would be electronically back home. So we developed a system to spread the information . . .

Mr. Lachance: The BOSS. I am getting there . . .

Mr. Steers: No, no, it is not the BOSS. This is pre-BOSS.

Mr. Lachance: Oh, I see.

Mr. Steers: We began sending it across this country. We did an assessment of it two years ago, and we stopped it. We stopped it dead and we began to get complaints. We got complaints from all over the United States. Because the system was so good companies in this country were passing information down to their parent organizations in the States who had come to rely on it. So when it suddenly stopped, we got sharp telegrams from Texas and California saying, what in hell made you stop? This is very important information. We have been using it for years. Obviously that is not the technique.

• 1130

We also got to know which companies were really very good at it and which were not, so now what we do is phone them or send them a telex or get somebody from one of our regional offices to go in and see them. The development of the regional offices has helped us in this respect enormously. We talk to them about it, and if we have arm twisting to do we do that, or we use the minister's office to do arm twisting where necessary.

The results of this new rifle approach, as we call it, are much better. First of all, the information does not get out as broadly as it did before at the very early stages when you can get the project shaped a bit to your own liking. Then we use this *Canada Commerce* magazine to print the information to

[*Traduction*]

pour nous organiser au Canada, pour nous lancer dans ce marché et en profiter sera de la plus grande utilité.

Mr. Chairman, if you will allow me, I give the floor to Mr. Steers.

Le président: Monsieur Steers, vous avez la parole.

M. Steers: Nous allons d'abord parler des services qui s'occupent de réunir les renseignements. Nous avons trois délégués commerciaux attachés à chacune des trois institutions financières internationales suivantes: la Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale, le Programme de la Banque de développement africaine. Nous avons des délégués commerciaux qui sont délégués au programme des Nations unies pour le développement industriel, et nous en avons auprès des Nations unies et auprès d'autres organisations multinationales qui disposent de fonds d'expansion à utiliser en divers endroits du monde. Leur travail est assez clair et simple: ils cherchent à savoir dès le début où on va dépenser de l'argent, sur quels projets, et s'efforcer d'encourager les dépenses dans les secteurs où nous excellons. A l'origine, lorsque nous nous sommes lancés dans ces opérations, nous pensions que la meilleure façon d'obtenir ces renseignements serait d'utiliser des moyens électroniques ici au Canada. Aussi, nous avons établi un système de transmission des renseignements . . .

M. Lachance: Le BOSS. J'en discuterai après . . .

M. Steers: Non, il ne s'agit pas du BOSS. C'était avant l'existence de ce programme.

M. Lachance: D'accord.

M. Steers: Nous avons commencé à répandre ces renseignements dans le pays et nous avons fait une évaluation il y a deux ans. Puis nous avons arrêté les opérations et nous avons reçu des plaintes: nous avons reçu des plaintes de partout aux États-Unis. On nous disait que le système était si bon et les sociétés au Canada fournissaient ces renseignements à leurs organisations mères aux États-Unis et celles-ci s'étaient habituées à faire confiance à ces renseignements. Lorsque nous avons arrêté nous avons eu des télégrammes du Texas et de Californie nous demandant des explications. Or, il s'agit là de renseignements de la plus grande importance que nous avons utilisés pendant des années et ce n'est pas par conséquent de cette façon que nous devons procéder.

Nous avons besoin de savoir quelles sont les sociétés qui fonctionnent bien et quelles sont celles qui ne fonctionnent pas bien. Donc, maintenant nous leur téléphonons ou nous leur envoyons un télex, ou nous déléguons quelqu'un de notre bureau régional pour leur rendre visite. En ce sens, l'expansion de nos bureaux régionaux nous a beaucoup aidés. Par conséquent, nous discutons avec le représentant de cette société et quelquefois nous faisons pression par l'intermédiaire du bureau du ministre afin de pousser cette société à agir.

Les résultats de cette politique ferme sont excellents; les renseignements ne sont pas aussi répandus qu'auparavant, ce qui permet au début du projet, de mieux modeler le projet à notre idée. Nous utilisons ensuite le magazine *Canada Commerce* pour publier les renseignements et assurer leur diffu-

[*Text*]

make sure it does get out. If there is somebody we do not know about who is going to get involved, they can get in touch with us in Ottawa; they can get in touch with the trade commissioner or they can get in touch with the regional office. We have one of our bureaux continuously crossing the country, working with the provinces and with organizations to keep finding new firms and new people who are interested.

The system, so far as the multilateral financial institutions are concerned, is a good one. Our record with respect to equipment is climbing; it is climbing very sharply. It has always been good in engineering. The gathering system outside of these institutions, and much of the big business is done outside, is a combination of things. PEMD is very important. PEMD says to the private company, "Look, if you go out and hunt for that business we will finance your going out, and if you are successful we want to get paid back." Since we know who gets it and how much they get, we are getting a return; that is to say, firms are paying back a fair amount.

This is encouraging people to go out who never would have. It is particularly encouraging small firms to go out after bits and pieces of business, which can be very significant. I learned about one last night in Tanzania, for instance, where it was paid on a letter of credit out of London, which years ago we just would not have been able to get. The PEMD gets a company, one which otherwise would not go after that, to go out and go after it. The information comes in very often from the trade commissioner. It comes in directly to a company, which is the way most of it comes in, or through the regional offices. There are a variety of other techniques as well.

On top of this system, we have been developing the BOSS system. We have had lots and lots of problems with it. The system is right; the problem is to make the damned thing work. We now have about five or six thousand firms in the BOSS system. There are parts of the country where we do not have it. We do not have it yet down in Quebec but we intend to have that part of the country completed. We have invested in recent weeks a considerable amount of money in the BOSS system to make sure that in our posts we have a printer-reader, so that when he sees an opportunity and wants to know who in Canada can make it or provide it, he can get it immediately electronically. We are spreading that system across. We have the funds now to do it and it is being done over the next few months.

The BOSS system is going to work and it is going to help spread the information about what is available in Canada to the post in a detailed way and in a much more rapid way. This should help us enormously with our information dispersal system from abroad, and it should help us as well by allowing Canadian firms to know what opportunities exist abroad.

[*Translation*]

sion. Si quelqu'un est oublié, il peut se mettre en rapport avec nous à Ottawa; il peut se mettre en rapport avec le délégué commercial ou avec le bureau régional. Nous avons quelqu'un de notre bureau qui sillonne continuellement le pays et qui assure la liaison avec les provinces et les organisations afin de trouver de nouvelles sociétés et de nouvelles personnes intéressées.

Le système, dans le cas des institutions financières multilatérales, est excellent. Dans le domaine du matériel, notre position s'améliore de façon très rapide. Le système a bien fonctionné dans le domaine technique. Le système de rassemblement des renseignements en dehors de ces institutions, et beaucoup des grosses affaires sont traitées en dehors de ces institutions, a plusieurs éléments: il y a le PEME, soit le programme d'Expansion des marchés d'exportation, un programme fort important qui finance les sociétés privées qui veulent bien accepter de se lancer sur le marché des exportations et n'exige de remboursement que si elles réussissent. Comme nous savons qui sont les bénéficiaires et quels sont les montants, nous pouvons dire que les sociétés remboursent une bonne part.

C'est une façon d'encourager des gens qui ne l'auraient jamais fait à se lancer dans ces affaires. On encourage particulièrement les petites sociétés pour qu'elles s'accrochent à des secteurs qui peuvent se révéler importants. J'ai entendu parler, par exemple, d'une entreprise en Tanzanie qui avait été financée par une lettre de crédit de Londres; or, il y a quelques années, nous n'aurions jamais pu obtenir une affaire de ce genre. Le programme d'expansion des marchés d'exportation permet donc à des sociétés de se lancer dans des affaires auxquelles elles n'auraient jamais songé auparavant. Et très souvent, les renseignements sont fournis directement à la société par le délégué commercial ou alors c'est le bureau régional qui fournit les renseignements à la société. Il y a toutes sortes de techniques.

En plus de ce système, nous avons élaboré le système BOSS. Mais nous avons toutes sortes de difficultés avec ce système. Ce n'est pas la faute du système, mais il ne fonctionne pas. Actuellement il y a 5 ou 6,000 entreprises qui bénéficient de ce système BOSS. Il y a des parties du pays où ce système n'est pas appliqué, comme au Québec, mais nous avons l'intention de le lancer là aussi. Ces dernières semaines, nous avons investi beaucoup d'argent dans le système BOSS afin d'assurer que dans nos missions soient installées des imprimantes-lectrices. Par conséquent, lorsque quelqu'un entrevoit des possibilités d'affaires et veut savoir qui au Canada peut fabriquer ou fournir un tel produit, il peut obtenir ces renseignements immédiatement par ces moyens électroniques. Nous essayons de généraliser ce système et nous aurons les fonds dans les prochains mois.

Le système BOSS va fonctionner et aider à diffuser ces renseignements. On peut donc savoir dans ces différentes missions ce qui est disponible au Canada de façon détaillée et de façon rapide. C'est donc une façon de nous aider à diffuser ces renseignements sur les possibilités à l'étranger et cette façon de procéder devrait aussi aider les sociétés canadiennes à prévoir les possibilités à l'étranger.

[*Texte*]

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Two things before I give the floor to someone else. PEMD and BOSS are the two areas I would like to refer to.

First about PEMD. I am sure you are familiar with COFACE in France, which is the organization that is, among other things, doing EDC type of work and PEMD type of work. I am interested now in this argument on the PEMD side of their work.

• 1135

En français, ils appellent cela l'assurance-prospection. Je ne sais pas si vous avez étudié les programmes offerts par C.O.F.A.C.E. par l'intermédiaire de leur division assurance-prospection, mais de premier abord, leur approche qui est une approche de développement de marché par opposition à une aide pour obtenir un contrat donné, me semble très intéressante puisque, et évidemment les statistiques sont ce qu'elles sont et on ne peut s'en servir qu'à titre de référence, leur pourcentage de réussite, c'est-à-dire le pourcentage de firmes qui remboursent, ou plutôt c'est l'opposé puisque le pourcentage de firmes qui ne vont pas réclamer de remboursement pour leurs frais d'exploration de marché est beaucoup plus élevé en France que chez nous. C'est de l'ordre d'environ 30 p. 100 en France, alors que chez nous d'après ce que je peux comprendre, c'est de l'ordre d'environ 10 p. 100 en ce moment. Ce qui ne veut pas dire que le PMD n'est pas utile, puisque même avec un pourcentage de réussite de 10 p. 100 le volume d'affaires est relativement considérable eu égard au coût du programme. Mais si on pouvait essayer d'améliorer ce pourcentage pour débourser X, le volume d'affaires serait beaucoup plus considérable.

Or, l'assurance-prospection en France fonctionne de la façon suivante, en résumé: une firme va présenter un projet de développement de marché à l'étranger sur une période de trois, quatre ou cinq ans. Et eu égard à la taille de l'entreprise, à sa capacité de production, aux projections plus ou moins réalistes d'augmentation de la production et de l'augmentation de la part relative des exportations par rapport à la production nationale, elle va signer un contrat avec la C.O.F.A.C.E. en vertu duquel d'année en année la C.O.F.A.C.E. va rembourser un pourcentge croissant des frais d'exploration. Prenant pour acquis que la première année, par exemple, les frais sont moins considérables, puisque ce sont surtout des frais de voyages, que la troisième ou la quatrième année de développement ou une fois tout le travail fait, si le contrat flanche ou si le marché ne se développe pas comme prévu, les frais pour l'entreprise sont beaucoup plus considérables. Alors, cela monte par exemple de 25 p. 100 à 70 ou 60 p. 100.

Mais ce qui est intéressant, c'est que c'est une approche de développement de marché globale par rapport à la capacité de production de l'entreprise par opposition à notre propre PEMD qui est finalement une subvention, pas une subvention, mais un remboursement pour une visite ou deux visites d'une entreprise donnée de son directeur du marketing ou je ne sais pas quoi à

[*Traduction*]

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Je dirai encore deux choses avant de céder la parole. Je voudrais discuter à la fois du programme d'expansion des marchés d'exportation et du système BOSS.

Je parlerai tout d'abord du programme d'expansion des marchés d'exportation: je suis sûr que vous connaissez bien le COFACE en France, un organisme qui, entre autres, effectue des travaux du genre de ceux effectués par la Société d'expansion des exportations et par le Programme d'expansion des marchés d'exportation. Ce qui m'intéresse à l'heure actuelle, c'est de discuter de la façon dont le COFACE effectue ses opérations du genre de celles du PEME.

In French this is called "exploration-insurance". I do not know if you have looked at the programs offered by COFACE through their Market Development Insurance Division, but at first glance, their approach based on the market development as opposed to help in obtaining a given contract seems quite interesting to me. Obviously, statistics being what they are we cannot really quote them as references, but their success rate, the percentage of firms which repay—no, it is the opposite; the percentage of firms which do not claim reimbursement for their market exploration costs is much higher in France than here. In France it comes to about 30 per cent, whereas here, if I understand correctly, it amounts to around 10 per cent for the moment. This does not mean that the PEMD program is not useful because even with a success rate of 10 per cent, the amount of business done is considerable given the cost of the program. But if we could try to improve the success rate by spending more, the amount of business would increase a great deal.

Briefly, market development insurance in France works as follows: a firm presents a foreign market development project for a three, four or five year period. According to the size of the business, to its production increase forecasts and the increase of the export share of national production, a firm will sign a contract COFACE according to which COFACE will reimburse from year to year an increasing percentage of the market exploration costs. For instance, if we take for granted that in the first year costs are lower, since they are mainly travelling expenses, and that costs for the business are much higher in the third or fourth year of development or once the work has been done, should the contract break down or the market not develop as expected. At that point, for instance, the percentage could increase from 25 per cent to 70 per cent or 60 per cent.

But the interesting thing is that this is a global market development approach based on the businesses' production capacity as opposed to our PEMD program which basically is a subsidy; not a subsidy, but rather reimbursement of one or two visits of some businesses' marketing director or other official to a certain place; if things work out, he is reimbursed,

[*Text*]

tel endroit; et si cela fonctionne, on lui rembourse et si cela ne fonctionne pas, c'est le gouvernement qui paie le 50 p. 100 et cela est fini et on n'en parle plus. Ce n'est pas vraiment une approche globale au développement du marché d'exportation. Probablement que le Comité aura l'occasion de discuter du PEMB plus longuement.

Mais est-ce que vous avez présentement au sein du ministère fait une étude du rendement du PEMD eu égard à la technique utilisée ou l'approche utilisée qui est celle de l'approche pondérée par opposition à une approche globale de développement du marché telle qu'elle est utilisée dans d'autres pays, en particulier en France, par l'assurance-prospection? Avec ce long préambule, finalement ma question est assez précise.

The Chairman: Mr. Kilpatrick, would you care to start on that one?

Mr. R. A. Kilpatrick (Director General, International Marketing Policy Group, Department of Industry, Trade and Commerce): I have a couple of comments. I agree with what you are saying with respect to some elements of the PEMD program. You are entirely right that the "B"s, the "C"s and "D"s of the program are sort of one-shot deals. However, the PEMD "A", which as you know is the one that uses most of the funds, comes a little bit closer to what you are talking about inasmuch as it covers quite a wide range of the costs involved in going after a capital project. It comes a little closer, I think, to the approach you are talking about.

More importantly, I think, one element of the program that has not been used or promoted, largely because the program until recently was inadequately funded, is a section called PEMD "F", which is designed to support the sustained marketing effort, and perhaps at same other time we could get into details of it. It has not been used widely; we think it has tremendous potential. We are hopeful this coming year to promote it and use it more, because it comes quite close to what you are describing. It says to a company, All right, if you want to open an office in a foreign country, if you want to set up there, if you want to build a marketing program, we have got some financial help for you.

• 1140

So that comes a good deal closer than . . .

Mr. Lachance: I was not aware of that "F". It is the first time we have heard, about this.

Mr. Steers: Our problem is, of course, we ran out of money and we had to slow down.

The Chairman: Mr. Johnston and Mr. Steers.

M. Johnstone: Si vous me le permettez j'aimerais m'adresser à M. Lachance, car je ne suis pas au courant de ce qui se passe dans la province, je l'admets. Est-ce qu'il s'agit d'un contrat qui couvre une période 3, 4, ou 5 ans?

M. Lachance: Écoutez je ne voudrais pas entrer dans les détails . . . Il a 2 divisions. Une division, qui s'applique en fait surtout aux entreprises déjà impliquées dans les marchés d'exportation, parce qu'il s'agit d'augmenter la part relative de la

[*Translation*]

and if things do not work out, the government pays 50 per cent, the case is closed, and it is not mentioned again. That is not exactly a global approach to export market development. The committee will probably have the opportunity to discuss the PEMD program in greater detail.

But has your department done a study on the profitability of the PEMB program based on the fact that its technique or approach is a balanced approach rather than the global market development approach used in other countries, particularly in France, through market development insurance? So in spite of this long preamble, my question is quite specific.

Le président: Monsieur Kilpatrick, voulez-vous commencer la réponse?

M. R. A. Kilpatrick (Directeur général, Groupe des politiques du marketing international, ministère de l'Industrie et du Commerce): J'aimerais faire quelques commentaires. Je suis d'accord avec ce que vous dites au sujet de certains éléments du programme PEMD. Vous avez entièrement raison de dire que les éléments «B», «C», et «D» du programme sont des affaires ponctuelles. Mais le PEMD «A» qui, comme vous le savez, utilise la majeure partie des fonds, s'approche un peu plus de ce dont vous parlez par le fait qu'il assume toute une gamme de coûts inhérants à un projet capital. Je crois que cela ressemble un peu plus à l'approche dont vous parlez.

Ce qui est encore plus important, à mon avis, c'est un élément du programme qui n'a pas encore été utilisé et qui n'est pas connu, surtout parce que jusqu'à tout récemment le programme n'avait pas suffisemment de fonds; il s'agit de la section PEMD «F», conçue pour appuyer l'effort de commercialisation soutenue. A un autre moment, nous pourrons peut-être rentrer dans les détails de cette section. Cela n'a pas ét beaucoup utilisé; nous croyons que le potentiel est excellent. Nous espérons cette année le faire connaître et l'utiliser, car cela est très proche de ce que vous venez de décrire. Dans le cadre de ce programme, on dit à une société: bon, si vous voulez vous y installer, si vous voulez mettre sur pieds un programme de commercialisation, nous pouvons vous offrir de l'aide financière.

Donc, cela est beaucoup plus proche que . . .

M. Lachance: Je ne connaissais pas la section «F». C'est la première fois que nous en entendons parler.

M. Steers: Notre problème c'était que nos fonds étaient épuisés et nous étions obligés de ralentir.

Le président: Messieurs Johnston et Steers.

Mr. Johnstone: If I may, I would like to consult Mr. Lachance, since I admit that I am not familiar with what is happening in the province. Is this a question of a contract covering a period of three, four or five years?

Mr. Lachance: Well, I do not want to get into details . . . There are two divisions. One division applies mainly to businesses already involved in export markets, since it is intended to increase the relative part of production going to exports. In such cases, there is a three, four or five year contract.

[*Texte*]

production qui va à l'exportation. Donc, c'est un contrat de 3, 4 ou 5 ans.

Et il a une autre division qui est spécifiquement là pour les petites et moyennes entreprises, et qui fait un petit peu ce que notre PEMD fait . . . C'est un contrat d'un an je pense . . .

Monsieur le président, une dernière série de questions sur le *Boss System* le système de diffusion des informations des données. Tout ce qu'on nous a expliqué plustôt à propos du *Boss System*, potentiellement ou idéalement, concerne la diffusion de l'information. Ce qui m'intéresse aussi dans le *Boss System*, c'est la possibilité non seulement de diffuser l'information, mais aussi de mettre en communication deux agents économiques qui autrement ne pourraient pas se mettre en communication.

Je m'explique. Supposons par exemple qu'une petite entreprise de Vancouver qui fabrique un bien «x», désire exporter ce bien mais n'a pas la capacité financière et la taille voulue pour pouvoir établir son propre réseau d'agents, ou explorer elle-même le marché, mais elle voudrait quand même entrer sur le marché d'exportation. Supposons qu'il existe une maison de commerce à Montréal, spécifiquement spécialisée dans la diffusion et la commercialisation de ce produit «x» que la compagnie de Vancouver fabrique. Ce sont deux petites entreprises. Il y a la maison de commerce qui peut avoir 3 ou 4 employés et la petite entreprise à Vancouver. A l'exception des informations diffusées par l'Association des exportateurs canadiens, sous forme d'un espèce de bouquin des maisons de commerce qui ne dit pas grand chose finalement, il n'existe pas en ce moment de techniques pour mettre en liaison ces deux firmes qui, si elles étaient en liaison, pourraient faire des affaires. Supposons qu'il existe un système dans lequel la maison de commerce puisse introduire sa spécialisation, les marchés qu'elle dessert, sa capacité de diffusion etc., et que par ailleurs dans le même système de données, l'entreprise qui produit le bien «x» puisse indiquer sa capacité de production, sa volonté d'exporter et toute information pertinente . . . Est-ce qu'il est possible présentement, en prenant le téléphone, d'appeler un individu, le *Boss* et dire voici, moi je voudrais exporter tel produit . . . Est-ce qu'il existe? Vous pourriez me dire en moins d'une demi-heure, si une maison de commerce canadienne peut prendre en charge la commercialisation de mon produit? Sinon, est-ce qu'il est envisagé que le système tel qu'il est conçu puisse éventuellement le faire lorsqu'il sera opérationnel?

Mr. Steers: Well, there are two or three. For us as trade commissioners abroad, the most important thing for BOSS is the sourcing system. The sourcing system presupposes that kind of information exists in BOSS. Currently there are a variety of ways of those two individuals finding out what the other's interest is. There are a variety of companies, take Interimco for instance. It has its own system so that it can put together contracts for projects abroad with a listing and names of companies that manufacture the various things.

[*Traduction*]

And there is another division specifically directed at small and medium sized businesses, doing to some extent what our PEMD does . . . I believe that division involves one year contracts.

Mr. Chairman, I have a final series of questions on the BOSS System, the data dissemination system. All the explanation we received earlier about the BOSS System, potentially or ideally, related to information dissemination. Another aspect of the BOSS System which interests me is the possibility not only of disseminating information, but also of providing a means of communication between two agents who would otherwise have no means of communication.

Let me explain. Imagine, for instance, that a small business in Vancouver which manufactures a certain product wants to export that product but has neither the federal means nor the size necessary to establish its own network of agents or explore the market itself; nonetheless, that business would like to get into the export market. Imagine that in Montreal there is a trading house which specializes in the distribution and marketing of the product manufactured by the Vancouver company. Both businesses are small. The trading house may have three or four employees, and a small business in Vancouver as well. Apart from information distributed by the Canadian Exporters Association, in the form of a book listing trading houses and which does not actually give mduch information, there are no techniques at the present time allowing these two companies which could do business to get in touch. Imagine that the trading house could list its specialization, the markets it serves, its distribution capacity, etc., and that in the same information system the business producing the product in question could list its production capacity, its desire to export, and all other relevant information . . . Is it possible at the present time to pick up the telephone, call someone, call the BOSS System, and say: "I would like to export such and such a product . . . Is that a possibility? Could you tell me in less than half an hour if any Canadian trading house can look after the marketing of my product? If not, is the system designed in such a way that you could consider using it as I have described once it is operational?"

M. Steers: Il existe deux ou trois possibilités. Pour nous, délégués commerciaux à l'étranger, l'aspect le plus important du système *Boss* est le système d'alimentation. Ce système présuppose que ce genre de renseignements existe dans le système *Boss*. A l'heure actuelle, il existe différentes façons pour que ces deux entreprises s'informent de leurs intérêts mutuels. Il y a plusieurs entreprises, comme par exemple Interimco. Doté de son propre système, il est possible de préparer des contrats pour des projets à l'étranger avec la liste des sociétés qui fabriquent les différentes pièces.

[*Text*]

• 1145

So those systems will continue to exist outside the BOSS system, and there is the exporters' directory, et cetera, so a trading house in one city can look up if it is after something from another firm. The BOSS system will provide that information domestically and it will be possible to plug into it.

Mr. Lachance: Do you intend to have a one-phone, zenith-type operation where a small firm will be able to phone in and the person at the other end will be able to say, well, yes, just give me all the pertinent data and within one day or two days or a week, I am going to provide you with a list of organizations that you can get in touch with yourself which will be in a position to take care of your queries or of your wishes.

Mr. Johnstone: In principle, yes.

Mr. Lachance: What does that mean. "In principle, yes"? I know that "in principle, yes".

Mr. Johnstone: All I mean by that answer, Mr. Chairman, is that as Mr. Steers was saying earlier, the system is not, as of today, fully operational with as much information, but it is designed and will in fact be able to respond to exactly that kind of concern.

The generality of the point you make . . .

Mr. Lachance: No, no. I would like to know what the state of the art is with the BOSS system now. What is the timetable for making it operational, and what are the problems in making it operational? Is it money? Is it the reluctance of the companies or the players to get into the BOSS system? Is it publicity problems? Of course, if you do not know the system will be good, you are not really used to plugging into the system. What is the problem with BOSS and why does it take so long to make it work really as it is supposed to?

Mr. Johnstone: The problems in setting it up include all of those mentioned. This is the chicken and egg problem. You are trying to obtain information from firms and they have to be satisfied it is worth their while providing the information. Who in the world likes to fill out forms for the sake of doing something? He has to be satisfied in his own mind there is something in him for this. That requires a cumulative process of demonstrations, spreading word that the system is there and it can be useful to you.

Despite that, the rate at which new firms are being brought into the system is, I think, pretty gratifying. I am not sure what the expectation is as of now or a few months ahead. It has been going up very, very rapidly. The system is one which is grounded in the collaborative approach with the provinces as committed and participating members in the system. There have been some problems of negotiations, especially with the provinces, in bringing them into the system, in part because they have to be satisfied that the system is worth their while. We are very well-advanced on that process because we have been successful in discussions with them in demonstration of what this thing can do, in persuading most—not all provinces—that it is worth participating in the system.

[*Translation*]

Ces systèmes continueront donc d'exister en dehors des systèmes *Boss* et il existe entre autres, l'annuaire des exportateurs, si bien que, dans une ville donnée, une maison de commere peut consulter ces documents quand elle veut obtenir quelque chose d'une autre firme. Le système *Boss* offrira ces renseignements à l'intérieur du pays et l'on pourra s'y brancher.

M. Lachance: Envisagez-vous un système téléphonique par un numéreo ZENITH qui permettrait à une petite société de contacter un préposé qui répondrait: donnez-moi simplement toutes les données voulues et d'ici un ou deux jours ou une semaine, je vous fournirai une liste des organismes qui pourront répondre à vos demandes ou à vos souhaits.

M. Johnstone: En principe, oui.

Mr. Lachance: Que voulez-vous dire par «en principe oui»?

M. Johnstone: Simplement, comme le disait M. Steers, le système ne comprend pas aujourd'hui toutes les informations, mais il existe et il devrait pouvoir répondre exactement à ce genre de préoccupations.

Vous êtes assez vague . . .

M. Lachance: Non, pas du tout. J'aimerais savoir exactement où nous en sommes aujourd'hui avec ce système BOSS. Quel est le calendrier opérationnel et quels problèmes pose-t-il? S'agit-il d'argent? Qui hésite à adopter le système BOSS, les sociétés ou les joueurs? S'agit-il d'un problème de publicité? Il est évident que si l'on ne sait pas que ce système est bon, il est peu probable que l'on souhaite s'y relier. Quel est le problème de BOSS et pourquoi faut-il tellement longtemps pour que cela marche normalement?

M. Johnstone: Les problèmes d'installation sont là. C'est tout le problème des débuts. On essaie d'obtenir des renseignements de sociétés qui, elles, veulent être convaincues que cela vaut le coup. Remplir des formulaires n'a jamais souri à personne. Avant de s'y atteler, les sociétés doivent être convaincues d'en retirer quelque chose. C'est un processus cumulatif de démonstration et de publicité pour que les gens comprennent bien que ce système existe et qu'il peut être utile.

Malgré tout cela, je crois pouvoir dire que l'on peut se féliciter du nombre de nouvelles sociétés qui décident de participer. Je ne sais pas ce que l'on espère d'ici quelques mois. Cela monte très très rapidement. Ce système dépend de la collaboration des provinces qui doivent accepter de s'engager à participer. Nous avons connu certains problèmes de négociations, surtout avec les provinces, en partie parce qu'elles voulaient elles aussi être convaincues du bien-fondé du système. Nous sommes très avancés là-dessus car nous avons réussi dans nos entretiens à montrer ce qu'à notre avis peut réaliser ce système et donc à persuader la plupart des provinces qu'elles ont intérêt à y participer.

[*Texte*]

So I think there are a variety of things which have stood in the way. But there is something I have read on the subject and I have been digging in it quite closely, which suggests to me there are flaws in the approach, or in the system, and I do not think there are. But it is a system which in its nature, as a system which is grounded in the collection of information—the simplest part is putting it on the damn machine and getting the information I think, in the construction of any kind of system, that is of necessity a time-consuming process. I have never heard of one that could be set up quickly unless there is a law that says, Thou shalt file by the end of the month, or you are in trouble.

The Chairman: I am not cutting you off, Mr. Lachance, but, Miss Whittaker, I wonder if you could relate to us your experience without mentioning the country or the foreign post. It all ties in. Would you mind doing that?

Miss Whittaker: Well, one of the trade commissioners abroad when asked about the BOSS system indicated that the system he had at hand was a microfiche reader, in microfiche, and they had no place to put the reader in the post, so it was on top of a filing cabinet. The sheer effort of getting the microfiche reader off the filing cabinet down to a position where the fiche could be put in, in conjunction with the fact that it is awkward to read microfiche and that there is not very much information in the BOSS System, basically rendered the system useless to him and his subordinate who is also a commercial officer. What they were relying on, and I cannot remember if it was either three or five years old, was this exporter's directory.

• 1150

Mr. Johnstone: The old directory.

Miss Whittaker: He was very sorry that it had not been put out in the last, however many, years. They used that as their prime sourcing information.

Mr. Steers: Do you want some comments on that.

The Chairman: Yes. I am looking at the clock too so maybe very briefly because I think we would like to know.

Mr. Steers: The old exporter's directory was a hell of a good system. It required a lot of work but we had a lot of firms in it and people got used to using it and liked it.

The BOSS system itself is a better one because it can be more up to date. We can get more information in it and we can get it across instantaneously. We can keep changing it. The trouble is that when we changed from the one system to the next, the people behind the BOSS System were all wrapped up in electronics and figured it could be done just like that, and it could not be. It was the idea that we would work with all the provinces; we would work in all the various areas, and get these reader printers and various other systems that they could tap either through the microfiche or through the telex machine and it has not happened, so you have around the world a lot of very disillusioned and angry trade commissioners because . . .

[*Traduction*]

Il y a donc eu tout un éventail d'obstacles. J'ai toutefois lu quelque chose sur le sujet qui m'a donné envie d'approfondir la question et je puis dire que le système ne semble pas présenter de lacunes. De par sa nature, comme il dépend de la collecte d'informations, l'essentiel est d'introduire l'information et donc de l'obtenir. Dans la construction de tout genre de système, cela prend évidemment beaucoup de temps. Je n'ai jamais entendu dire qu'on pouvait en mettre un sur pied rapidement s'il n'y a pas de loi qui oblige à soumettre tel ou tel document tous les mois si l'on ne veut pas avoir d'ennuis.

Le président: Je ne veux pas vous interrompre, monsieur Lachance, mais Mlle Whittaker pourrait peut-être nous relater son expérience sans mentionner de pays ni de poste étranger. Tout cela s'imbrique.

Mlle Whittaker: Un des agents de commerce à l'étranger que l'on a interrogé sur le système BOSS a déclaré qu'il avait sous la main un lecteur de micro-fiches qu'il ne savait pas où placer si bien qu'il l'avait mis au-dessus d'un classeur. Le simple fait d'avoir à descendre le lecteur de micro-fiche pour y introduire une fiche et qu'il est difficile de lire des microfiches alors que, de toute façon, le système BOSS ne contient pas tellement d'informations rendait ce système essentiellement inutile à cet homme et à son adjoint. Il s'en remettait alors à l'annuaire des exportateurs qui avait déjà trois ou cinq ans.

M. Johnstone: L'ancien annuaire.

Mlle Whittaker: Il était désolé qu'il n'y ait pas eu d'autres numéros depuis plusieurs années. C'était leur principale source d'information.

M. Steers: Voulez-vous des observations à ce sujet?

Le président: Oui, mais je regarde en même temps la pendule et si vous pouvez être très bref, je vous en serai reconnaissant.

M. Steers: La vieil annuaire des exportateurs était un excellent système. Il demandait beaucoup de travail mais il contenait beaucoup de sociétés et les gens s'étaient habitués à l'utiliser et ils l'aimaient bien.

Le système BOSS lui-même est meilleur car il peut être plus à jour. On peut y introduire davantage d'informations et les communiquer instantanément. On peut les changer indéfiniment. Le problème est que lorsque l'on est passé d'un système à l'autre, les gens qui s'occupaient du système BOSS étaient tout imbus d'électronique et pensaient que tout pouvait se faire ainsi, alors qu'il n'en était rien. L'idée était de travailler avec toutes les provinces, dans tous les domaines, et d'utiliser ces lecteurs, imprimeurs et autres systèmes auxquels on pouvait avoir recours soit par microfiches soit par télex. Or, cela ne s'est pas passé ainsi. Il y a donc dans le monde entier beaucoup d'agents de commerce très déçus et furieux car . . .

[*Text*]

Mr. Johnstone: That story could have come from any number of posts.

Mr. Steers: It could have come from many places. They said, "you have taken over the exporter's directory and you have replaced it with crap", and we have heard this repeatedly. So over the last year we have put a lot of effort into the BOSS System and I would think that by next year at this time if you ask that same trade commissioner he would say, "well, they are not all stupid up there; they have turned it around". We are determined to make it work because the system is right. It is just that there has not been enough investment in it but that investment is now taking place and I would like to speak to you a year from now.

The Chairman: All right, just following that up further, while you are putting energies and funds into developing the BOSS System, and I believe in it too, the Department of Supply and Services is also putting funds and all its energies in developing an extravagant sourcing system and the taxpayers are complaining to us: Where the hell is our money going? Why are you duplicating? Why do you not co-ordinate things?

Mr. Steers: There are three systems the government has. There is the military one with 95,000 suppliers. There are 60,000 suppliers in DSS and there is our BOSS System. The difficulty with these information systems is that we want it for export and for exporters, so we do not want to have happen to it what happened when we had this other system going. We sent it out across the country, and it was always down to the States or over to England or Germany. The system that DSS has are suppliers to supply the government with what it needs. Now some of those are Canadian made; some of those are foreign made. It is a system the government requires so it can purchase across the country and competitively. Our needs are different, but we are working with DSS to see where we can interface so that there are not added costs.

Mr. Johnstone: In the Canadian piece of the DSS system, which admittedly would include offshore suppliers, they must be overlapping.

Mr. Steers: They must be overlapping.

The Chairman: Could you give this committee in writing the co-ordination that is happening because, to be quite frank and honest with you, when we ask people in that department, they have never heard of the BOSS System. Could you give this committee in writing the co-ordination that is happening, because as I say, we are answerable to the taxpayers.

Okay. Mr. Lachance, you are finished?

Mr. Lachance: Yes, but I would like to be put down for another round, if possible.

The Chairman: Yes, if there is time. Are there any questions from the staff? I have a few too, but I am . . .

Mr. Thomson: Well, go ahead then . . .

[*Translation*]

M. Johnstone: Ce genre d'histoires peut s'appliquer à toute une série de postes.

M. Steers: En bien des endroits on nous a accusés d'avoir remplacé l'annuaire des exportateurs par une camelote. Dans la dernière année, nous avons donc consacré beaucoup d'efforts au système BOSS et je pense que d'ici l'année prochaine, à la même époque, si vous reposez la même question à l'agent de commerce, il vous répondra: «Ma foi, ils ne sont pas tous si stupides que cela; les choses ont changé». Nous sommes décidés à le faire fonctionner parce que c'est un bon système. C'est simplement que l'on n'y a pas suffisamment investi jusqu'ici et j'aimerais donc qu'on en reparle d'ici un an.

Le président: Très bien, toujours à ce sujet, alors que vous consacrez des efforts et des fonds au perfectionnement du système BOSS, et j'y crois également, le ministère des Approvisionnements et Services consacre également beaucoup de crédits et toutes ses énergies à la mise au point d'un système extravagant similaire et les contribuables nous demandent où vont leurs impôts? Pourquoi fait-on les choses en double? Pourquoi ne les coordonne-t-on pas?

M. Steers: Le gouvernement dispose de trois systèmes. Le système militaire avec 95,000 fournisseurs. Soixante mille fournisseurs sont inscrits au ministère des Approvisionnements et Services et, à côté, il y a notre système BOSS. La difficulté est que ces systèmes d'information sont destinés, dans notre esprit, aux exportations et aux exportateurs et nous ne voulons pas qu'il subisse le même sort que son prédécesseur. On l'avait envoyé dans tout le pays et il était arrivé aux États-Unis, en Angleterre ou en Allemagne. Le système du ministère des Approvisionnements et Services englobe les fournisseurs qui couvrent les besoins du gouvernement. Certains sont Canadiens; d'autres sont étrangers. C'est un système qui est nécessaire au gouvernement pour acheter dans le pays à des prix concurrentiels. Nos besoins sont différents mais nous travaillons en collaboration avec le ministère des Approvisionnements et Services pour qu'il n'y ait justement pas de dépenses inutiles.

M. Johnstone: Dans l'élément canadien du système des Approvisionnements et Services, qui inclut des fournisseurs étrangers, vos deux systèmes doivent se recouper.

M. Steers: En effet.

Le président: Pourriez-vous exposer par écrit au Comité la coordination qui se fait car, très franchement, à en croire les représentants de ce ministère, il n'ont jamais entendu parler du système BOSS. Pourriez-vous donc indiquer par écrit au Comité en quoi consiste cette coordination car nous devons pouvoir répondre aux contribuables.

Bien. Monsieur Lachance, vous aviez terminé?

M. Lachance: Oui, mais j'aimerais que vous me redonniez la parole au prochain tour, si possible.

Le président: Oui, si nous avons le temps. Les documentalistes auraient-ils des questions? J'en ai également quelques-unes mais . . .

M. Thomson: Alors, allez-y . . .

[*Texte*]

The Chairman: If I may. We have talked to a few trade commissioners who had many years of experience in countries like Saudi Arabia. You mentioned, Mr. Johnstone, that really that is where our future markets lie, and we have been doing poorly. I am looking again now at capital projects; up to now we have done poorly. Can you see Canada's setting up something like a Canadian capital projects corporation whose sole purpose would be to bid on capital projects funded by the World Bank or what have you with all the limitations and restrictions, if you like, added to it. A private company would get first bid, and this corporation could be a private company, or a mixture of public and private. But trade commissioners have said it just broke their hearts over the years to see capital projects going to other countries when they felt Canada had the expertise, the potential to bid for these. Yet Canada did not even make a bid, or if it did it could not compete. Now, do you see a place in Canada for—as I say, call it what you like, fund it how you like—but something like a Canadian capital projects corporation whose sole purpose would not to be to play around with the little things which the private sector could handle, but these big things that so far we have been losing out on?

• 1155

Mr. Johnstone: Yes. It is an idea which was referred to in some of the evidence before you in your interim report and I was reflecting on the report. I find it hard to identify exactly what would be the role of such a corporation, if I have the concept right—it is a single, Canadian overseas capital projects corporation. Am I right in assuming it is a corporation which, in principle at least, would have the capacity to deal with any and all capital project opportunities, bearing in mind the point you make about the private sector there?

The Chairman: No, it would be restricted to areas of the world where we are not successful. If there are areas in the world where our private sector is successful, that could be a restriction. This corporation could not go into that market. It would only go into markets where we have been unsuccessful up to date.

Mr. Johnstone: Almost by definition, the success in developing these markets is dependent upon—with whatever degree of government encouragement, stimulation, support—the private sector, so I just find it hard to wrap my mind around what is the role of this outfit in, as is suggested, handling things that the private sector cannot handle. The business has to be done ultimately by the private sector groupings, whether it is spinning out of a major corporation, or Northern Telecom, or Bell International, who is doing it in Saudi Arabia, or whoever. But it has got to be grounded in the expertise in the area concerned. Without having to pretend that I have thought my way through the possibilities here, I find it a bit difficult to see what is the role of—you did not say a governmental entity but an entity of some kind which does not spring out the relevant kind of expertise, whether it is in the industry in question or in the management consulting area, or whatever. As I say, I have

[*Traduction*]

Le président: Nous avons parlé à un certain nombre d'agents de commerce qui avaient de nombreuses années d'expérience dans des pays comme l'Arabie Saoudite. Vous disiez, monsieur Johnstone, que c'est là que sont nos marchés d'avenir et que jusqu'ici nous n'avions pas bien réussi. Pour ce qui est des travaux d'équipement, je dois dire que je suis bien d'accord. Pensez-vous que le Canada puisse se doter d'une société nationale des travaux d'équipement dont la fonction unique serait de faire des offres pour les travaux financés par la Banque internationale ou d'autres avec toutes les limites et restrictions que l'on voudrait y imposer? Une société privée pourrait faire la première offre et la société dont je parle pourrait d'ailleurs être privée ou mixte. Car les agents de commerce nous ont déclaré qu'il leur faisait mal au cœur de voir les travaux d'équipement qui étaient adjugés à d'autres pays alors qu'à leur avis le Canada avait les connaissances et le potentiel voulus pour soumettre des offres. Or il n'en soumettait même pas et quand il le faisait, ce n'était pas concurrentiel. Pensez-vous donc qu'il y ait place au Canada pour une organisation peu importe son appellation ou son mode de financement comme une société canadienne des travaux d'équipement dont le seul objectif ne serait pas de s'occuper des petits détails que peut régler le secteur privé mais au contraire des aspects importants sur lesquels jusqu'ici nous n'avons pas réussi à gagner?

M. Johnstone: Oui, c'est une idée dont on a déjà parlé à votre Comité, puisque c'était contenu dans votre rapport intérimaire. J'ai du mal à voir exactement ce que serait le rôle d'une telle société. Si je comprends bien l'idée, il s'agirait d'une société canadienne unique qui s'occuperait des travaux d'équipement à l'étranger. Ai-je bien compris que ce serait, en principe du moins, une société qui pourrait s'occuper de n'importe quelle possibilité de travaux d'équipement, sans oublier ce que vous disiez à propos du secteur privé?

Le président: Non, ses activités se limiteraient aux régions du monde que nous ne réussissons pas à pénétrer. S'il existe des parties du monde où notre secteur privé se débrouille bien, cette société ne devrait pas intervenir. Elle ne s'occuperait donc que des marchés où jusqu'ici nous n'avons pas réussi à nous imposer.

M. Johnstone: Le succès de l'expansion de ces marchés dépend presque par définition du degré d'incitation, de stimulation, d'appui offert par le gouvernement au secteur privé, si bien que j'aurais du mal à définir ce que serait le rôle de cet organisme dans les secteurs où ne réussit pas le secteur privé. Ce sont finalement des groupes privés qui devront intervenir, qu'il s'agisse d'une grande société, de Northern Telecom, de Bell International qui interviennent en Arabie Saoudite, ou de quiconque. Mais il faut que ce soit fondé sur les compétences qui existent dans la région concernée. Sans prétendre que j'ai réfléchi à toutes les possibilités, il me semble donc mal aisé de définir le rôle d'une entité que vous n'avez pas qualifiée de gouvernementale mais qui n'est pas armée des experts voulus, qu'il s'agisse, entre autres, de l'industrie en question ou des conseillers en gestion. Je répète que je n'ai pas réfléchi très à fond mais peut-être que mes collègues auraient autre chose à

[*Text*]

not reflected deeply on it; perhaps my colleagues would like to comment. In other words, my sort of quick answer is perhaps, but I have not thought it all the way through. I am not quite sure what such an entity would do and what it would contribute.

Mr. Lachance: Do we have statistics about the trading houses in Canada and their main areas of involvement?

Mr. Johnstone: I doubt that it is complete. Do we have anything on this?

Mr. Kilpatrick: We have some, yes.

Mr. Lachance: Do we have those?

Mr. Kilpatrick: I think you have them.

Mr. Lachance: We have them?

Mr. Johnstone: Yes. I think the committee has what we have. Is that correct?

Mr. Kilpatrick: Yes.

The Chairman: Mr. Steers and Mr. Kilpatrick would you comment on the idea of a national vehicle to bid on capital projects where we do not have large enough companies or the companies are not willing to take the risk, be this a corporation of government, private sector, banks, whatever. Is there some sort of a huge body out there, a national export corporation, that would say, okay we will go in here when there is a project funded by World Bank and no private sector of Canada is willing to bid on it? Would you care to think of a project and see how it would work?

Mr. Steers: If we were going after Yacerita in southern Brazil, for instance, which is an enormous hydro project where we did try to compete, the only way an outfit like this could involve itself, would be to involve those companies that were going in after the business because the expertise does not rest anywhere else. Then this entity would have to take them, and take all their bids and put them together, I suppose, for a fee. Or they could do it in another way, simply by putting the money in to cover all their risks.

• 1200

Mr. Johnstone: But the essential point is that in putting a bid in, you are putting in somebody's bid.

Mr. Steers: You have to put in somebody else's bid.

Mr. Johnstone: You cannot be in the situation of saying, Gee, nobody is bidding so I will go and bid. The fellow on the other side of the table says, this is all very interesting, but what do you know about the job I am trying to do? What I need is a bid from someone who knows how to put up the kind of thing I am trying to put up. Who is he?

The Chairman: So we are using that expertise, but maybe we are using government and banking financing to help take the rist out of the whole project.

Mr. Kilpatrick: I think it gets back to that earlier discussion on risk. If you look at why we have not done better than we have, there may be three factors. One is that you have to ask

[*Translation*]

dire. Bref, je dirais peut-être mais je n'y ai pas suffisamment réfléchi. Je ne suis pas tout à fait sûr de ce que ferait une telle société et de ce qu'elle pourrait apporter.

M. Lachance: Avons-nous des statistiques sur les sociétés de commerce au Canada et leurs principaux champs d'action?

M. Johnstone: Je ne pense pas que ce soit complet. Avons-nous quoi que ce soit là-dessus?

M. Kilpatrick: Oui, nous avons certaines données.

M. Lachance: Les avons-nous?

M. Kilpatrick: Oui, je crois.

M. Lachance: Oui?

M. Johnstone: Oui. Je crois que le comité a ce que nous avons. N'est-ce pas?

M. Kilpatrick: Oui.

Le président: Messieurs Steers et Kilpatrick, que pensez-vous de l'idée d'une société nationale qui soumettrait des offres sur des travaux d'équipement là où nous manquons de sociétés suffisamment importantes ou que nos sociétés ne veulent pas prendre de risques, qu'il s'agisse d'une société d'État, d'une société privée, d'une banque, ou autre? Existe-t-il une sorte de super-organisme, une société nationale d'exportation qui pourrait soumettre une offre lorsque des travaux sont financés par la Banque Internationale et qu'aucune société du secteur privé canadien n'est disposée à soumettre elle-même une offre? Pensez-vous que cela pourrait marcher?

M. Steers: Prenons le cas de Yacerita, au sud du Brésil; c'est une énorme centrale hydro-électrique où nous avons essayé de faire une offre; la seule façon pour un tel organisme de participer serait de faire appel aux sociétés qui s'intéressaient de toute façon à l'affaire étant donné que ce sont elles qui ont les experts nécessaires. Cette entité pourrait alors regrouper toutes leurs offres moyennant une certaine rémunération. Sinon, elle pourrait également se contenter d'engager les fonds nécessaires pour couvrir tous les risques.

M. Johnstone: Le point essentiel c'est que lorsque vous faites une soumission, vous faites une soumission pour quelqu'un d'autre.

M. Steers: Oui.

M. Johnstone: Impossible de dire: puisque personne ne fait de soumission, en présente une. Votre interlocuteur vous répondra que tout cela est intéressant mais que vous ne savez rien de ce qu'il se propose de réaliser. Ce dont il a besoin, c'est d'une solution venant de quelqu'un qui soit capable d'exécuter ses plans. Qui sera cette personne?

Le président: Nous nous servons donc de ces compétences mais peut-être que nous nous servons du financement gouvernemental et du financement des banques pour supprimer tout risque de l'ensemble du projet.

M. Kilpatrick: Je crois que cela rejoint ce qu'on disait tout à l'heure au sujet du risque. Si vous examinez pourquoi nous n'avons pas mieux réussi dans le passé, vous verrez que trois

[*Texte*]

yourself if we have the capacity in Canada to go after some of these, and the answer is not always yes. For instance, we just do not have the capacity in this country to go after some of those megaprojects that look so appealing and alluring. Secondly, some of the reason for failing in the past has been inadequate financing capability. That in part has been responded to with crédit-mixte, but we are lost some of those projects you are talking about because other people were in there with 4 per cent of 5 per cent or 6 per cent money, and we could not compete. The third reason is the one we discussed earlier, and that is the question of risk. I suppose you could ask yourself, Do you want the sort of corporation you are describing to assume that sort of risk, and are you prepared for the costs that might be involved in that risk assumption? Maybe that is a good investment and worth doing.

The Chairman: Let us assume yes; that this is so crucial to Canada's future economy that we are willing to take pretty high risks. What mechanism do you see in store for such a national export corporation?

Mr. Johnstone: You have to take the elements apart. You have some entity there, some vehicle, as it is referred to in here. There is an opportunity, one identified by whomever, in a particular location. Despite all the information we have rammed at them, the Canadian private sector has chosen not to grab it. They are busy doing other things; they do not know enough about it; for whatever reason, they have chosen not to grab it. So what does this vehicle do? I repeat that it does not put in a bid because it is not a credible bid. There would be no response to it. "Who is going to go it for me, "the potential purchaser would say.

The first thing he has to do is to scratch around in Canada and try to put together the group that might make the bid. That may be the key function that one is talking about here. It is an entity. If government itself is incapable of doing it through the processes that Barry was talking about, you could take it to the private sector people to whom it has not occurred—do it through the network of management consulting firms whose business it is to put together these groups, if for some reason it has not occurred to folks out there in the private sector that there is a crack at one. I am not sure I see why this particular vehicle would by any more successful than what we now have. I am not dismissing the idea; I just do not see what role it plays in that area.

Having put the group together and gone for it, you then come to, as has been said, the kinds of problems we were talking about earlier; the risks and other aspects of it that give this group the capacity to go in quickly with a competitive bid, including export financing. Those are not questions about this vehicle; they are questions about other facilities. We have insurance facilities and we have adequate export financing, and all the other things that might contribute to success. So

[*Traduction*]

facteurs entrant en ligne de compte: premièrement, il faut se demander si l'on a acquis les capacités nécessaire au Canada pour s'occuper de certains projets, et la réponse n'est pas toujours affirmative. Par exemple, le Canada est incapable de s'occuper de certain super-projets qui paraissent pourtant si attrayants. En deuxième lieu, les échecs du passé sont dus partiellement au fait que nos possibilités de financement étaient insuffisants. Grâce aux crédit mixte nous avons réussi en partie à combler cette lacune mais nous avons perdu certains de ces marchés parce qu'il y avait là d'autres gens qui disposaient d'argent à 4, 5 ou 6 p. 100 et nous n'étions pas en mesure de les concurrencer.. La troisième raison, c'est celle dont j'ai parlé plus tôt, c'est-à-dire la question du risque à prendre . . . Je suppose que vous pouvez vous demander si la société que vous décrivez comme pouvant assumer ce genre de risque est prête justement à engager ces dépenses? Il se peut que ce soit un bon investissement qui en vaille la peine.

Le président: Mettons que c'est important pour l'avenir économique du Canada et que nous sommes prêts à assumer de très grands risques. Mais alors, quel rouage avez-vous prévu dans le cas de cette société nationale d'exportation?

M. Johnstone: Vous devez décomposer l'affaire. Il existe là une entité, qui est mentionnée ici. Supposons qu'on ait mis la main sur une affaire, éventuellement intéressante, à un endroit donné. Malgré les renseignements dont nous avons gavé le secteur privé, celui-ci a préféré ne pas s'occuper de cette affaire. Les entreprises privées sont mobilisées ailleurs ou elles ne sont pas suffisamment au courant de ce domaine; en tout cas, quelles que soient les raisons invoquées, elles ont préféré ne pas s'en occuper. Donc, que fait notre société? Je répète qu'elle ne présenterait pas de soumission car celle-ci ne serait pas plausible et elle n'attirerait aucune réaction. En effet, l'éventuel acheteur dirait: «A qui sera confiée la réalisation?»

Donc la première chose à faire pour l'entité que nous avons créée, c'est de rechercher au Canada si on peut constituer un groupe qui pourrait faire une soumission. Ce pourrait être là la principale fonction de cette entité dont nous vous avons parlé. Si le gouvernement lui-même n'est pas capable de s'en occuper, dans le cadre du processus dont Barry nous a parlé, on pourrait demander aux gens du secteur privé, qui n'y avaient pas songé, en faisant appel au réseau d'experts-conseils en gestion dont le travail est justement de réunir ces groupes. Si pour une raison quelconque, dans le secteur privé on n'y avait pas songé, voilà une façon de procéder. Je ne suis pas certain cependant que cette entité que nous venons de créer puisse réussir mieux que les institutions que nous avons déjà à l'heure actuelle. Je ne rejette pas l'idée, mais je n'arrive pas à voir exactement quel rôle cette entité pourrait jouer dans ce domaine.

Après avoir constitué le groupe et s'être lancé dans cette affaire, vous vous heurtez alors aux problèmes dont nous avons parlé plus tôt, c'est-à-dire à les risques à prendre. Il faut savoir si ce groupe peut présenter une offre concurrentielle suffisamment rapidement et obtenir le financement nécessaire pour ces exportations. Il ne s'agit pas de mettre en cause l'entité elle-même mais il s'agit de savoir si on dispose des autres possibilités du côté assurance, si on dispose du financement

[*Text*]

coming down through the series of things that might be done, I repeat, Mr. Chairman, that I do not want to sound as if I am dismissing the notion out of hand, because I simply have not thought my way through it enough, but I find it hard to see what particular role such an entity might play.

Mr. Lachance: Just one small comment?

Mr. Chairman: Yes.

Mr. Lachance: We do not have in Canada big trading corporations such as there are in Germany, which are in the position that if there is a bid for a shoe factory they have a shoe factory ready in their back pocket that is going to cost *x* number of dollars. Or if you need a sawmill it is going to cost you *y;* if you need this, it is going to cost *z*. The only thing we have like that is the CANDU, AECL. There we have a product in a certain range and we can give more or less a quote. We have a product, it is known what the product is, and if we can identify the opportunities, we can go in and give a quote. But we do not have the organizations in Canada in a position to do what the Germans or the French or the Japanese do; and what I think you are getting at, Mr. Chairman, is would it be useful to have an organization that would be in a position to put together projects, turnkey equipment projects on which we have the expertise—and I agree with you entirely, that is not everything; there are maybe 15 things we do very well then we would be in a position to go out and say, okay, there is a fixed price; we guarantee you we are going to go all the way; for that price we can do it; this is the product we are going to deliver to you, with all its components; those are the components, and we are ready to do it. We do not have that kind of an organization in Canada. It does not exist, except in minimal capacity, like Interimco and that kind of thing. But they are not really big enough to go out and say we are ready to bid this amount of money to realize a shoe factory in Malaysia. They cannot do it. So would it be useful in your work, through OOPS, through PEMD, through all your programs, to have such an organization, which would have the financial backing and all the other components around it to wrap it up, or to go out and bid with a fixed bid; and not say, as we do now: okay, we can do it, but give us a bit of time, we have to put all the pieces together; we do not know how much it is going to cost, but believe us, we will do a good job.

• 1205

Mr. Steers: We did put in some bids that are turnkey . . .

Mr. Lachance: Yes, but on an ad hoc basis.

Mr. Steers: That is right.

Mr. Kilpatrick: Could I ask you a question. Why do you think we do not have it now?

[*Translation*]

nécessaire pour ces exportations et enfin si tous les éléments nécessaires au succès peuvent être réunis. Pour en revenir à tout ce qu'on pourrait faire, monsieur le président, ne croyez pas que je rejette d'emblée cette idée, car tout simplement je n'ai pas eu la possibilité de l'étudier suffisamment en détail, mais j'ai du mal à concevoir quel serait le rôle que pourrait jouer cette société.

M. Lachance: Puis-je ajouter un petit commentaire?

Le président: Oui.

M. Lachance: Nous ne disposons pas au Canada de grosses sociétés de commerce telles qu'il en existe en Allemagne et qui sont en mesure, lorsqu'il s'agit d'une grosse affaire, d'un important appel d'offres, de présenter une soumission élevée, de dire que si vous avez besoin d'une scierie, cela vous coûtera tant de dollars etc . . . la seule entreprise capable d'opérer à ce niveau c'est l'Énergie atomique du Canada Ltée dans le cas du CANDU. Nous disposons là d'un produit d'envergure et nous sommes dans ce cas aussi plus ou moins en mesure d'avancer un chiffre. Le produit est connu, on peut en déterminer les possibilités et nous pouvons dans ce cas indiquer un prix. Mais nous ne disposons pas d'organismes au Canada qui soient en mesure comme les Allemands, les Français ou les Japonais, de traiter d'affaires aussi importantes et de pouvoir donner des prix. Monsieur le président, ce que vous voulez nous dire, c'est qu'il serait utile d'avoir une organisation qui serait en mesure d'effectuer des travaux d'équipement et de fournir des usines, clés en main dans les domaines où nous sommes compétents. Je suis entièrement d'accord avec vous mais cela ne suffit pas. Ce qu'il faut c'est pouvoir tout fournir. Il existe une quinzaine de domaines où nous nous débrouillons. Il faudrait donc que nous soyons en mesure de fixer un prix ferme et que pour ce prix nous nous engagions à exécuter tous les éléments du contrat, à définir ces éléments. Or nous n'avons pas ce genre d'organisation au Canada. Nous n'avons que des possibilités limitées dans ce domaine; nous avons par exemple Interimco. Ce ne sont cependant pas des entreprises suffisamment importantes pour faire des soumissions sur une usine de chaussure en Malaisie par exemple. Il serait donc utile que, dans le cadre de votre direction générale des projets outre-mer et dans le cadre du programme d'expansion des marchés d'exportation, dans le cadre de toutes ces organisations, on dispose d'un financement suffisant et qu'on connaisse tous les éléments voulus pour conclure une affaire et donner un prix fixe. Il faudrait pouvoir ne pas procéder comme nous le faisons actuellement. Actuellement nous disons que nous pouvons le faire mais qu'il nous faut un certain délai et que nous avons à rassembler tous les éléments. Actuellement, nous ne sommes pas capables de dire combien ça va coûter et nous demanderons à nos partenaires de nous faire confiance, que nous ferons du bon travail.

M. Steers: Nous avons dans certains cas présenté des soumissions, des usines-clés en main . . .

M. Lachance: Oui, mais dans des cas particuliers.

M. Steers: C'est exact.

M. Kilpatrick: Puis-je vous poser une question. Pourquoi pensez-vous que nous en sommes incapables actuellement?

[*Texte*]

The Chairman: If we had it, we would be more successful in some of these turn key types of projects.

Mr. Kilpatrick: Yes, but why do you think it has not been created?

Mr. Lachance: Why do we not have organizations at the billion-dollar mark trading house which are masters in doing those things? We do not have them.

The Chairman: I will tell you why. I think we have been a bunch of cry-babies; that is why. As the Prime Minister said somewhere, we have been looking at our navels too long. We have heard a lot of cry-babies across Canada, but we have also met a lot of entrepreneurs, a lot of expertise, which the world cannot even touch; and the world competition is now getting very keen and very competitive. I think it is a different mentality we have to face the world with now; and we cannot look at our existing organizations, et cetera. They have done an excellent job; do not get me wrong. But have done an excellent job; do not get me wrong. But somehow we have lost out, and we are still running $17 billion in the red in the manufacturing sector. We want to know why.

The other frustrating part I have found as chairman—I do not know if the other members have found it so—is drawing information from IT&C.

Mr. Johnstone: Or what?

The Chairman: Or many things—and even witnesses who have appeared before us—and contradictory evidence; what you would tell us, then we go across the country and we would hear something different altogether. We asked the staff to submit a series of questions to you. Those were submitted January 9. My question is, when can we expect answers to those questions?

Mr. Johnstone: We will have them quickly.

The Chairman: Okay. Again, this is what we discovered across Canada. I think there is a time now for working together.

Mr. Johnstone: Yes.

The Chairman: I think the private sector is now willing to start working together with the government. I think we noticed that change in attitude there. People were willing to listen to others. They say, gosh, for the first time you people come out and you are listening to us. I think this is the time to capture that mood. Many people are thinking export, thinking trade, and this is the time. Let us get our information together, get our act together—branch plants for example. We had a hell of a time getting any information on branch plants. This morning, coming in, I got tomorrow's issue of *The Financial Post*, and in it it was said the foreign-owned companies have a better track record in exports than our own Canadian-owned companies. We have no information on that.

[*Traduction*]

Le président: Si nous en étions capables nous aurions mieux réussi dans le cas de certains projets où il fallait fournir toute l'installation, clés en main.

M. Kilpatrick: Oui, mais pourquoi n'avons-nous pas été en mesure de le faire, pourquoi n'avons-nous pas créer ces organisations?

M. Lachance: Pourquoi n'avons-nous pas d'organisation capable de traiter en milliards de dollars? Pourquoi n'avons-nous pas de société de commerce qui soit passée maître dans ces transactions? Nous ne les avons pas.

Le président: Je vais vous dire pourquoi. La raison en est que nous nous sommes comportés comme un tas de pleurnichards. Comme le premier ministre l'a dit quelue part, nous nous sommes contentés trop longtemps de contempler notre nombril. Cependant nous avons beaucoup d'hommes d'affaires, des entrepreneurs au Canada. Nous avons beaucoup de compétences et nous sommes dans bien des secteurs tout à fait en avance malgré la concurrence mondiale si aiguë. Je crois que c'est une question de mentalité, et nous devons nous adopter au monde tel qu'il est au lieu de nous appuyer sur les organisations que nous avons. Celles-ci ont fait un excellent travail et je ne voudrais pas qu'on croit le contraire. Il n'en reste pas moins que nous avons perdu pied sur le marché international et que nous avons toujours une dette de 17 milliards de dollars dans les secteurs de la fabrication. Nous aimerions savoir pourquoi.

L'autre question qui est frustrante, en tout cas pour moi, en tant que président je ne sais pas si les autres membres du comité ont eu le même sentiment.

M. Johnstone: Sur quoi?

Le président: Sur bien des choses mais nous avons été mis en présence de témoignages contradictoires, car ceux du ministère du Commerce ne concordaient pas avec ce qu'on dit les témoins qui ont comparu devant le comité. Vous nous dites une chose mais lorsque nous voyageons au Canada, nous entendons un autre son de cloche. Nous avons demandé à nos conseillers d'établir une liste de questions à notre intention. Nous vous l'avons communiquée le 9 janvier. Quand aurons-nous les réponses?

M. Johnstone: Très rapidement.

Le président: D'accord. Je répète que c'est ce que nous avons découvert en parcourant le Canada. Je crois qu'il est temps de travailler tous ensemble.

M. Johnstone: Oui.

Le président: Je crois que dans le secteur privé on est prêt à collaborer avec le gouvernement. Nous avons remarqué qu'il y avait un changement d'attitude. Les gens sont prêts à écouter les autres. Lorsque nous avons voyagé pour la première fois on nous a dit qu'enfin nous étions venus écouter ce que les gens avaient à dire. Je crois qu'il est temps de profiter de cette ambiance. Le climat est favorable chez beaucoup et nous pouvons en profiter: on est prêt à exporter. Rassemblons nos renseignements et agissons ensemble. Je vous donnerais comme exemple l'histoire des succursales. Nous avons eu beaucoup de difficultés à obtenir des renseignements sur les succursales. En venant ce matin j'ai trouvé le *Financial Post* où l'on disait que les sociétés étrangères travaillent mieux dans

[*Text*]

So there is a lot of information we still need, and we would like your co-operation to get it in. I think you meeting with us this morning has been very helpful, and if, maybe together with our staff and so on, you look at the questions that have not been answered—I think many of them have been answered this morning, thanks to you gentlemen—we can then submit recommendations that will benefit the whole country.

Mr. Johnstone: Mr. Chairman, let me say at once, if there are questions the committee, you and your colleagues, have put to us and you feel you have not had adequate answers to, we would very much like to know it, track it, and respond quickly. No doubt there are some questions we will not be able to answer, because the information is not available, but to the extent we can we will, I can assure you of that.

• 1210

Second, if I may, Mr. Chairman, we share your view that there is a tide in the affairs of men, and in the business to which you are addressing yourselves I think there is tide in the country and there is tide in government. I think it is important that we seize it.

With respect to the export effort, if my comments in response to the questions posed by you originally, and then followed up by Mr. Lachance, sound as if they were reflecting an "Oh gee, everything is all right" kind of view, that is not it at all. All I was saying was that I had not thought my way through just what such an entity might do. I was not trying to say, and I hope I have not left that impression this morning that what we are trying to say is that all is well—that the BOSS is well, that our programs are well, that PEMD is alive and well, et cetera, et cetera. We are not trying to say that. We recognize that there are immensely important things to be done here, including things that we in the kind of exhange we have had this morning.

Mr. Steers: I would like to reiterate, though, that any information we have is available to you. Everybody has been given that instruction. I am sorry if there has been information that you have not got. If I could find out from whom, we would turn it around fast.

Mr. Lachance: I do not think that. In terms of co-operation, we get fantastic words about the Trade Commissioner Service all over the world, praise for that is all over the place. There are some problems there too, but we can check on them—problems of overwork and overload and that kind of thing. But I think there is some sort of frustration—that word I think is right—in the country in the case some particular people who are saying, "gee, it is so big a machine, there are so many programs, sometimes we do not even know upon what door we should knock." Of course, we say that there are regional offices, but then you also said that the operation is still not totally decentralized, there are some areas that are still done

[*Translation*]

le domaine des exportations que nos propres sociétés. Nous n'avons aucun renseignement à ce sujet.

Il nous faut donc encore beaucoup de renseignements et nous voudrions avoir votre collaboration pour les obtenir. Le fait même que vous soyez ici ce matin a été trés utile et si, avec nos conseillers, vous examinez les questions auxquelles on n'a pas encore répondu, car il y en a beaucoup auxquelles on a répondu ce matin, vous pourrez alors y répondre, et nous pourrons alors présenter des recommandations qui profiteront à tout le pays.

M. Johnstone: Monsieur le président, je dirai tout de suite, que s'il y a des questions que votre comité, que vous-même ou vos collègues nous ont posées et au sujet desquelles vous pensez ne pas avoir obtenu de réponse satisfaisante, dites-le nous afin que nous puissions y répondre au plus vite. Naturellement, il y aura des questions auxquelles nous ne pourrons pas répondre du fait que les renseignements ne seront pas disponibles. Mais dans la mesure du possible, je peux vous assurer que nous essaierons de répondre aux questions que vous nous avez posées.

En deuxième lieu, si vous me le permettez, de continuer monsieur le président, je conviens qu'il y a maintenant un climat favorable dans le milieu des affaires. Il est important de ne pas rater le train.

Dans le cas des efforts faits du côté de l'exportation, si vous pensez que mes réponses aux questions que vous avez posées à l'origine, et auxquelles a donné suite M. Lachance, vous parraissent indiquer que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes, je voulais vous faire comprendre que je n'ai pas encore découvert le rôle de cette société. J'espère que je ne vous ai pas donné l'impression ce matin que tout allait pour le mieux, que le programme *Boss* et tous nos programmes tel que celui se rapportant à l'expansion des marchés d'exportation ont fonctionné pour le mieux. Ce n'est pas ce que nous voulons dire. Nous reconnaissons qu'il faut faire des efforts importants et que le ministère pourrait aussi mieux travailler et nous apprécions un échange de vues comme celui de ce matin.

M. Steers: Je répète, que tous nos renseignements sont à votre disposition. Nous avons donné à tous cette directive et je m'excuse s'il y a des renseignements que vous n'avez pas reçus. Dites-nous de quoi il s'agit et nous nous en occuperons au plus vite.

M. Lachance: Je ne pense pas que c'est l'impression que vous nous avez donnée. Je crois qu'au point de vue collaboration, nous avons entendu dire un bien fou du service des délégués commerciaux. Partout on a eu des louanges à propos de ces services. Naturellement, il y a eu des louanges à propos de ces services. Naturellement, il y a quelques difficultés, comme la charge trop lourde du travail qui repose sur eux, mais nous pouvons nous occuper de ces difficultés. Je crois qu'en parcourant le Canada, nous nous sommes rendu compte que l'on avait comme un sentiment de frustration et que certains nous disaient: «la machine est si lourde . . . il y a tellement de programmes qu'il arrive un certain moment où

[*Texte*]

there and there. The department—some of the oops are still in its corner, this is in the process of being integrated. But all those things the small entrepreneurs, of course, do not know. The small entrepreneeur has a distinct problem and wants a distinct answer to it, and it is needed quickly. Sometimes hje will knock on many doors and will not really know his way around. He does hot have much time, because he is at the same time the main marketer, the foreman; he is everything; every week he does the payroll. The time-consuming of doing that kind of thing sometimes can be frustrating. I think it is in that context that we have to take . . .

The Chairman: It is a matter of co-operation. I think the department is large, let us face it, and the problem is to get all this together. But, after our meeting this morning, I am sure we will have all our questions answered.

John.

Mr. Thomson: I just wondered, Mr. Chairman, if we might prevail on the gentlemen to stay for 15 minutes. Is that inconvenient?

The Chairman: Is that satisfactory to you? The chair can stay.

Mr. Thomson: I have about 15-minutes' worth of questions that I would like to get answered.

Mr. Johnstone: On one condition, Mr. Chairman, that I can get a cup of coffee.

The Chairman: Right. Lovely. Let us all have a little stretch and get a coffee.

• 1213

• 1215

The Chairman: Okay, Mr. Thomson has some more questions.

Mr. Thomson: I will try to make these questions as short as possibly.

Has your department had any discussions—I suppose you have these on a continuing basis. It has been suggested by some that Canada should seek an agreement that trades off our resource and energy strength for greater access to the U.S. market and the sharing of production in amjor industrial sectors. I just wondered, are there any current talks with the United States along those lines? I suppose there is in automobiles, but let us say on a broader basis than just automobiles.

Mr. Johnstone: Specifically the way Mr. Thomson's question is put, the answer is no, if what you have in mind is whether or not we are sitting down with the U.S. engaged in

[*Traduction*]

nous ne savons plus à quelle porte frapper» . . . Naturellement, nous avons répliqué qu'il existait des bureaux régionaux mais vous nous avez aussi dit qu'on n'avait pas encore tout décentralisé et qu'il y avait encore des régions . . . le ministère . . . et dans quelques cas la direction générale des projets outre-mer reste encore trop dans son coin . . . mais on est en train de regrouper des opérations. Naturellement, les petites entreprises ne sont pas au courant de tout cela. L'homme d'affaires qui n'a pas une grosse entreprise a des difficultés toutes spéciales et il voudrait que l'on puisse y répondre de façon très rapide. Quelquefois, il va frapper à toutes les portes sans savoir au juste comment procéder. Il n'a pas beaucoup de temps à sa disposition car il doit tout faire, c'est lui qui est le principal responsable du marché, il est entrepreneur; il est tout et à chaque semaine, c'est lui qui s'occupe de la paie. Aussi, pour frapper aux portes, cela prend beaucoup de temps et je crois qu'il faut tenir compte . . .

Le président: C'est une question de collaboration et je crois que le ministère dans l'ensemble a pour problème, il faut bien le dire, d'intégrer toutes ces affaires et de donner réponse à toutes ces questions. Mais après notre séance de ce matin, je suis sûr que nous allons être en mesure de répondre à toutes vos questions.

John vous avez la parole.

M. Thomson: Je me demandais justement, monsieur le président, si notre témoin pouvait rester 15 minutes de plus?

Le président: Êtes-vous en mesure de rester avec nous 15 minutes de plus? Je peux rester.

M. Thomson: J'ai des questions pour à peu près 15 minutes auxquelles j'aimerais avoir des réponses.

M. Johnstone: A une condition, monsieur le président, c'est que je puisse avoir une tasse de café.

Le président: C'est parfait. Nous allons tous nous dégourdir un peu les jambes et boire une tasse de café.

Le président: D'accord, M. Thomson voudrait poser d'autres questions.

M. Thomson: J'essaierai d'être le plus bref possible.

Votre ministère a-t-il eu des discussions . . . Je présume qu'il y en a continuellement. Certains ont proposé que le Canada tente de conclure une entente par laquelle nous offririons nos ressources et notre force énergétique en échange d'un meilleur accès au marché américain et d'un partage de la production dans les grands secteurs industriels. Des discussions en ce sens ont-elles lieu présentement avec les États-Unis? Je présume qu'on le fait dans le domaine de l'automobile, mais je pensais à une entente plus large.

M. Johnstone: Monsieur Thomson, je dois répondre par la négative à votre question précise, si vous pensez à des discussions que nous aurions avec les Américains, où nous dirions

[*Text*]

discussions as to whether in exchange for energy or other secure supply committments over time, we are prepared to trade off something else. It is in that sense that I take your question.

There are continuing discussions with the U.S. about a whole host of things. The backbone of this, I guess, most recently from the U.S., is the talk about a North American energy free-trade zone. We in Canada regard that as a question about the U.S. wanting secure access to supplies of Canadian energy ad infinitum. You know the position that has been taken in response to this by the government, which is a degree of skepticism as to whether that is a game we want to play. It is in that kind of context that one could conceive of general discussion, and our response has essentially been very skeptical.

Mr. Thomson: I was not thinking so much of the continental energy program. How feasible do you consider it would be to improve Canada's trade position by saying to the United States, Okay, we want a share in some of these production facilities and certain sectors of the economy; we are going to open up our trade to a greater extent—free trade base—between the two countries, where Canada comes out the winner, be it by virtue of the fact of our natural resources, but not specifically in terms of the continental energy.

Mr. Johnstone: Right.

Mr. Thomson: Do you think that is daydreaming?

Mr. Johnstone: I think it is very, very difficult to put it together. You take a simpler case, and we move away from the U.S. To what extent in our trade with Japan? We are very heavily exporters of natural resources, for what they want in natural resources. They are prepared to invest in their development. What they want is a secure access. The question always occurs to us: Well, what can we extract in exchange for that and by way of access to their markets, for the more highly processed kinds of goods. It is a difficult kind of an exchange to strike and I guess it is fair to say that, so far—you know, it is always there; it is always in our minds; we always have it in the negotiating kitty in some sense—but as yet in most cases we have not been highly successful.

There is one—and there may be others—but there is one example of a kind of an arrangement which reaches towards that, and it is energy-related, although it flows the other way, and that is the one that came out of the visit of President Portillo from Mexico last year. You will recall there were conjoined energy and industrial co-operation agreements. Very clearly, what the Mexicans were saying is, You can have our oil, but in exchange for the kinds of technological and other developmental and industrial base-building assistance we need. There, I think, we have succeeded, as part of the totality in the development of our relationship with Mexico, in putting it together. Manageable, I think, in that sort of way, as it comes from the U.S. to Japan and down to the developing relationship with Mexico. I think it has proven in Mexico to be not

[*Translation*]

qu'en échange de ressources énergétiques ou d'un approvisionnement garanti, nous serions prêts à accepter autre chose. C'est ainsi que j'ai compris votre question.

Nous sommes en pourparlers permanents avec les Américains au sujet d'une grande variété de questions. Par exemple, les Américains ont récemment commencé à parler d'une zone franche énergétique qui s'étendrait à l'ensemble de l'Amérique du Nord. Au Canada, nous comprenons que les Américains veulent s'assurer un accès permanent aux ressources énergétiques canadiennes. Vous connaissez la position de notre gouvernement à cet égard; nous nous demandons si nous voulons jouer ce jeu. C'est la forme que prennent ces discussions générales, et jusqu'ici nous nous sommes montrés très sceptiques.

M. Thomson: Je ne pensais pas vraiment au programme énergétique continental. Dans quelle mesure croyez-vous qu'il soit possible d'améliorer la situation commerciale canadienne en disant aux Américains: «D'accord, nous voulons une part de ces installations de production et de certains secteurs de l'économie; nous allons libéraliser davantage les échanges commerciaux entre nos deux pays, dans les secteurs où le Canada sera en avance, grâce à nos ressources naturelles? Toutefois, nous n'envisagerons pas précisément une politique énergétique continentale.

M. Johnstone: D'accord.

M. Thomson: Croyez-vous que je rêve en couleur?

M. Johnstone: De telles ententes sont très difficiles à réaliser. Prenons un cas plus simple et laissons tomber les États-Unis pour un instant. Comment pourrions-nous faire la même chose avec le Japon? Nous sommes un très gros exportateur de ressources naturelles vers ce pays, et c'est ce qu'ils veulent. Ils sont disposés à investir dans l'exploitation de ces ressources naturelles. Ils veulent la sécurité des approvisionnements. Pour notre part, nous cherchons toujours à savoir comment, en échange, nous pourrions nous assurer un meilleur accès à leur marché, surtout pour ce qui est de nos produits finis. C'est un échange difficile à réaliser et je crois qu'on peut honnêtement dire que jusqu'à maintenant . . . Vous savez, cette question nous préoccupe toujours. Elle fait toujours l'objet des négociations . . . Jusqu'à maintenant, dans la plupart des cas, nous n'avons pas obtenu de grands succès.

Entre autres, il existe un type d'arrangement semblable à celui-là; il s'agit d'une entente dans le domaine énergétique, mais elle va dans l'autre sens. Je parle de l'entente résultant de la visite du président Portillo du Mexique, l'an dernier. Vous vous rappellerez qu'il s'agit d'une entente mixte de collaboration dans les domaines énergétiques et industriels. Les Mexicains nous ont dit très clairement: «Vous pouvez avoir notre pétrole, mais en échange nous voulons de l'aide dans le domaine technologique et dans l'établissement d'une infrastructure industrielle». Je crois que nous avons réussi cette entente et cela fait partie de nos relations avec le Mexique. Je pense que cela est réalisable dans le cadre de l'évolution de nos rapports avec les États-Unis, le Japon et le Mexique. A mon avis, dans le cas du Mexique, ce fut un élément non seulement

[*Texte*]

only an essential, but a useful element of the development of the trade relationship.

Mr. Thomson: You think it is a pretty tough sell, though, for Japan and United States?

Mr. Johnstone: Yes, I think with the U.S. it gets to be pretty complicated stuff because you are trying to organize very complicated linkages and trade-offs as between the interests in the two countries.

If I may finally, you are not dealing with what you are dealing with in Mexico. The Mexican system has a more centralized system than the U.S. It can make its trade-offs. You know, here is what we want, here is what we will give. That happens essentially within a highly centralized government system. Dealing with the U.S. is a different ballgame. What you are doing there is trying to engage in a discussion which leads to internal trade-offs on each side, and they are not always that easy to put together, on either side.

• 1220

Mr. Thomson: Right. You mentioned earlier that you thought we were making some pretty significant improvements in terms of having foreign plants, given world-product mandating. Do you have some dimension here so you could give us a relative idea of how much improvement we are seeing in this area?

Mr. Johnstone: Well, Mr. Chairman, I do not have information on that here with me now. We can certainly provide it. Some of it is already available publicly whether through ourselves or the Science Council which, I think, put out what was a very interesting study that touched on Garrett and Westinghouse and a number of these. Yes, we certainly could draw that together.

I get the sense, as I talk to people in the Canadian industrial sector, that it is a process that is afoot fairly broadly. Westinghouse is a classic and early case of this. They have been extremely successful essentially, in negotiating with Pittburgh, with their head office, the increased degree of specialization on a world mandate with particular products in their Canadian operation. If you are talking about the MNE context, that process of discussion with the head office is an essential part of it. But yes, it has been happening and we will be delighted to pull together what we can, just by way of a directive and the pace with which this . . .

Mr. Thomson: I was particularly interested in the expression you have just given.

Mr. Johnstone: As I was saying earlier, the really important thing is that it is happening not just because government is prodding. It is happening because that is what has happened to the competitive circumstances, the market situation being assisted by the MTN tariff move. The fellow in Canada looking at this bottom line sees its being maximized in a different way from what he saw a few years ago. He sees it in world terms.

[*Traduction*]

utile mais essentiel dans le développement de nos relations commerciales.

M. Thomson: Toutefois, vous pensez qu'il est très difficile de conclure une telle entente avec le Japon et les États-Unis, n'est-ce pas?

M. Johnstone: Oui, et je crois que dans le cas des États-Unis, cela devient très compliqué puisqu'il faut essayer d'établir des liens des échanges très complexes entre les divers intérêts dans les deux pays.

Finalement, j'ajouterai que la situation est bien différente de celle du Mexique. Le système mexicain est beaucoup plus centralisé que le système américain. Les décisions sont plus précises et directes. Ils disent: «Voici ce que nous voulons, voici ce que nous vous offrons». Tout cela se fait essentiellement au sein d'un gouvernement très centralisé. Aux États-Unis, la situation est tout à fait différente. Il s'agit ici d'essayer de lancer une discussion qui entraîne des concessions de part et d'autres, et ces concessions ne viennent pas toujours facilement.

M. Thomson: En effet. Vous disiez plus tôt que nous avions réalisé des améliorations considérables pour ce qui est d'amener des sociétés étrangères à confier à nos usines un mandat de production mondiale. Pourriez-vous nous donner une idée relative des progrès réalisés dans ce domaine?

M. Johnstone: Monsieur le président, je n'ai pas ces renseignements ici. Nous pourrions sûrement vous les fournir. Certaines données sont déjà disponibles au public, soit chez nous, soit par l'intermédiaire du Conseil des sciences, qui, sauf erreur, a publié une étude très intéressante portant sur Garrett et Westinghouse et un certain nombre de ces sociétés. Nous pourrions sûrement regrouper ces données.

D'après mes discussions avec les industriels canadiens, j'ai l'impression que ce processus est assez répandu. Parmi les tout premiers, il y a eu Westinghouse qui est un exemple classique. Au cours de négociations avec la maison-mère de Pittsburgh, les responsables de la société canadienne ont réussi à accroître le degré de spécialisation de leur usine, en vue d'un mandat de production mondiale. Dans le contexte des entreprises multinationales, les discussions avec la maison-mère sont une partie essentielle du processus. Des progrès ont été réalisés et nous serons heureux de vous communiquer tous les renseignements possibles, ce qui vous donnera une meilleure idée de . . .

M. Thomson: Je m'intéresse particulièrement à l'exemple que vous donniez à l'instant.

M. Johnstone: Comme je le disais plus tôt, ce qui est vraiment important, c'est que les ententes aboutissent pas seulement grâce à l'insistance du gouvernement. Elles découlent naturellement de l'évolution de la situation concurrentielle et des marchés, évolution stimulée par les négociations tarifaire multilatérales. L'entrepreneur canadien qui pense à ses profits se rend compte que la situation n'est plus la même qu'il y a quelques années. Il pense maintenant en fonction d'un marché mondial.

[*Text*]

Mr. Thomson: Good. Mr. Kilpatrick mentioned to us, and a number of other companies in the engineering field have mentioned to us, that Canada is facing constraints in the world market for capital projects abroad because we do not have the resources available to us. How seriously do you see that affecting our market for capital projects abroad?

Mr. Johnstone: By resources . . .

Mr. Thomson: I mean by this that we just do not have enough engineers to look after even our domestic requirements in many cases, let alone the engineers to make the necessary input into bidding on a great many capital projects abroad.

Mr. Johnstone: I guess I will put this, if I may, to my colleagues who have worked this beat directly in a way that I have not.

The Chairman: Mr. Steers.

Mr. Steers: As things soften a bit in Canada, our engineers go out and are very successful. The rate of success of engineers in multilaterally financed projects is really very high. In the UNDP in the United Nation's a few years ago we did a study and we are among the highest. In equipment we are lower. But when business picks up here, then you see a retrenchment.

Mr. Thomson: But do you think, Mr. Steers, that Canada is looking at a serious constraint in bidding on world capital projects because of our lack of engineering . . . ?

Mr. Steers: I do not think it is serious.

Mr. Thomson: You do not think it is serious.

Mr. Steers: I mean, I do not think it is small. I think we are just about doing as well as we can with respect to engineering and services. when it comes to big equipment and big projects, then we have not been so successful and we could do better. But I do not think it is from a shortage of engineers.

Mr. Thomson: Do you not think there is a shortage of engineers in Canada?

Mr. Steers: I do not think our failure to expand is because of a shortage of engineers. It is because of an inability to supply competitively, in a variety of equipment areas and an inability to supply capital financing at competitive prices which has made them come back. With the crédit mixte program we adopted a few weeks ago, that should expand. Hopefully we will see a good deal more success in those areas where firm after firm have told me that the reason that we have not succeeded is because we have not been able to bid competitively, particularly with the French.

• 1225

The Chairman: Mr. Thomson, Mr. Johnstone would like to ask you a question.

[*Translation*]

M. Thomson: C'est bien. M. Kilpatrick et les représentants d'autres sociétés dans le domaine de l'ingénierie nous disaient que sans marché mondial, le Canada ferait face à des contraintes quant à des projets d'immobilisation à l'étranger, et ce parce que nous n'avons pas les ressources nécessaires. D'après vous, comment cela modifiera-t-il notre performance dans les grands projets d'immobilisation à l'étranger?

M. Johnstone: Quand vous dites ressources . . .

M. Thomson: Je veux dire que nous n'avons pas suffisamment d'ingénieurs, ne serait-ce que pour répondre à nos propres besoins dans bien des cas. Nous n'avons donc pas beaucoup d'ingénieurs pouvant s'intéresser aux nombreux projets d'immobilisation à l'étranger.

M. Johnstone: Si vous le permettez, je cède cette question à mes collègues qui se sont occupés de cet aspect beaucoup plus directement que moi.

Le président: Monsieur Steers.

M. Steers: Avec la faiblesse du marché au Canada, nos ingénieurs s'orientent ailleurs, avec beaucoup de succès. Le taux de réussite des ingénieurs lancés dans des projets à financement multilatéral est très élevé. Il y a quelques années, une étude réalisée dans le cadre du programme de développement des Nations-Unies montrait que nous étions parmi les meilleurs. Pour ce qui est de l'équipement, cela est moins bien. Toutefois, lorsque les affaires reprennent ici, il y a un retranchement.

M. Thomson: Monsieur Steers, croyez-vous qu'en raison d'une pénurie d'ingénieurs, le Canada devra faire face à de sérieuses contraintes quant aux soumissions pour les grands projets d'immobilisation?

M. Steers: Je ne crois pas que la situation soit grave.

M. Thomson: Vous dites que ce n'est pas critique?

M. Steers: Je ne crois pas non plus que le problème soit sans importance. Je pense que dans le domaine du génie et des services, nous obtenons les meilleurs résultats possibles. Toutefois, nous n'avons pas les mêmes succès dans le domaine de l'équipement lourd et des grands projets, et nous pourrions faire mieux. Cependant, je ne crois pas que cela dépende d'une pénurie d'ingénieurs.

M. Thomson: Vous ne croyez pas qu'il y ait une pénurie d'ingénieurs au Canada, n'est-ce pas?

M. Steers: Je crois que nos échecs ne dépendent pas d'une pénurie d'ingénieurs. Nous sommes incapables de soutenir la concurrence pour ce qui est de la fourniture des divers équipements. Nos taux de financement ne sont pas concurrentiels. Avec le programme du crédit mixte que nous avons adopté il y a quelques semaines, la situation devrait s'améliorer. Nous espérons avoir beaucoup plus de succès dans ces domaines où toutes les entreprises m'ont dit que nous n'avons pas réussi parce que nous n'avons pas pu présenter de soumission concurrentielle, surtout avec les Français.

Le président: M. Thomson, M. Johnstone a une question à vous poser.

[*Texte*]

Mr. Thomson: Yes, certainly.

Mr. Johnstone: With respect to this question of a shortage of engineers, or a shortage of skilled people, to address their attentions to this external market opportunity, could I ask whether the committee in its travels has picked up a concern on this score? You have talked to a lot of people in engineering consulting firms and elsewhere; have you found a concern?

Mr. Thomson: A concern has been expressed several times, but there is one company I can think of. Who was the engineering company in Montreal?

Mr. Lachance: SNC.

Mr. Thomson: SNC, yes, they specifically referred to it.

Mr. Paget: They talked more about the problems of developing a person into a capable guy to work offshore. It was more a developmental problem than it was availability of the raw resource I think.

Mr. Steers: They have another problem, and I suspect you got into their tax problems.

Mr. Thomson: No.

Mr. Steers: I will not confuse you.

Mr. Thomson: I will just make this my last question. When we talked to the Swedish export council, I was interested in the manner they operate their trade commissions. Not so much the paying aspect of it—they take these fellows from the private sector on contract for a period of five years and make it very attractive for them financially—but the direct line relationship between their trade commissioner and a Swedish export company. They do not go through any intermediary at all; they talk on the telephone directly one with the other.

Two further aspects I found very interesting in their program. First of all, they have what they call an export diagnostic unit in the export council. The export council is funded 50 per cent by private enterprise and 50 per cent by government, as you probably know. If a small business in Sweden is interested in exporting, this team will tell them whether or not they are capable of entering the export market. This service is for free, is it not? I thought they did this export diagnosis for nothing.

Ms. Whittaker: They have some fee for service, I think—I am not sure which ones.

Mr. Thomson: Well, perhaps there is a small fee for service there. In any event, they do that plus another interesting aspect: they have what they call an "export manager for hire program", which you may be aware of as well. Anyway, I just wanted to get your thoughts on the remarks I have made because I thought these were all interesting aspects of improving their trade position.

Mr. Johnstone: Yes, let me kick off a reply at least and others may want to pitch in. I am not familiar with the details of how their system works. As I understand it, essentially what they do is contract the trade commissioner service with, as you say, people coming in on five-year contracts.

[*Traduction*]

M. Thomson: Oui, bien sûr.

M. Johnstone: Sur la question de pénurie d'ingénieurs ou de spécialistes, afin de s'occuper davantage de ces possibilités offertes pour les marchés extérieurs, est-ce que dans ces voyages le Comité a relevé cette préoccupation? Avez-vous parlé avec beaucoup de représentants des firmes d'ingénieurs et d'autres; est-ce que c'était l'une des préoccupations?

M. Thomson: Cette préoccupation a été mentionnée à maintes reprises, mais il y a une compagnie à laquelle je pense. Quelle était cette compagnie d'ingénierie de Montréal?

M. Lachance: La SNC.

M. Thomson: En effet, la SNC, ils y ont fait allusion précisément.

M. Paget: Il s'agissait plutôt de problèmes de perfectionnement afin qu'une personne soit en mesure de travailler à l'étranger. C'était davantage un problème de perfectionnement que de disponibilité et de ressources, je pense.

M. Steers: Ils ont d'autres problèmes et je présume qu'il a été question de leurs problèmes d'impôts?

M. Thomson: Non.

M. Steers: Dans ce cas-là, je ne créerai pas de confusion.

M. Thomson: Je vais simplement poser ma dernière question. Lorsque nous avons parlé au conseil des exportations suédoises, j'ai été intéressé par le fonctionnement de leur commission de commerce. Ce qui m'intéressait, ce n'était pas tellement l'aspect financier, ces gars-là sont embauchés du secteur privé sur un contrat de cinq ans à des conditions très avantageuses, mais l'avantage d'un rapport direct entre leur commissaire au commerce et les compagnies suédoises d'exportation. Il n'y a aucun intermédiaire, ils communiquent directement, l'un avec l'autre, par téléphone.

Il y a deux autres éléments de leur programme que j'ai trouvé intéressants. D'abord, ils ont, ce qu'ils appellent une unité diagnostique des exportations à l'intérieur de leur conseil. Ce conseil est financé à 50 p. 100 par le secteur privé et à 50 p. 100 par le gouvernement, comme vous le savez probablement. Si une petite entreprise suédoise désire faire de l'exportation, cette équipe lui dira si elle est en mesure de percer sur le marché de l'exportation. Ce service est gratuit, n'est-ce pas? Je pensais que ce service ne coûtait rien.

Mme Whittaker: Je pense qu'il y a des honoraires pour le service, mais je ne sais pas lesquels.

M. Thomson: Bien, c'est possible qu'il y ait un petit honoraire d'exigé pour ce service. De toute façon, ils ont ce service et un autre aspect intéressant qu'ils appellent un programme de prêt d'experts en exportations dont vous êtes peut-être au courant également. De toute façon, je voulais simplement vos opinions sur les commentaires que j'ai faits car je pense que ce sont des éléments importants pour l'amélioration de leur position commerciale.

M. Johnstone: En effet, je vais répondre et, les autres pourront le faire ensuite. J'ignore les détails du fonctionnement de ce système. Si j'ai bien compris, il s'agit essentiellement d'experts en exportations embauchés sur des contrats de cinq ans.

[*Text*]

Mr. Thomson: No, not exclusively, that varies depending on the country involved. They indicated, I think, that perhaps as much as 40 per cent of the trade commissioners' time might be contracted out.

Mr. Johnstone: Forty per cent of their service, in other words, is contracted . . .

Mr. Thomson: Yes, right.

Mr. Johnstone: . . . I think to their chamber of commerce.

Mr. Thomson: It would be contracted by perhaps one of their companies in Sweden—they would do a market study for them.

Mr. Johnstone: Yes. Presumably the advantage they seek to achieve in that is they feel they have in the system people who are experienced in the business community and have the directness of contact with their exporting community. Since I came into IT&C, if there is one part of the operation which seems to be the benefit of almost unqualified praise from the business community, it is the trade commissioner service.

• 1230

About the point of the directness to contact, their guys do not have to go through head office—neither do ours. They are in continuing direct contact with firms, on the basis of their information and their sense of what can be done. They are doing it the whole time.

The export diagnosis kind of approach—I am not aware that we have, in any formalized sense, anything comparable. If I understand it correctly, it is a service where somebody or other goes in and assesses the potential for development of export opportunity of a particular firm. But even though there is not any formalized program or service in the sense of the Swedish, it happens the whole time. I stress strongly, that is a good part of what our people are doing the whole time—particularly the people in the field, in the regional offices, and also in head office. They are poking and prodding and trying to make the marriages, to which Mr. Lachance was referring, between the fellow who can provide and the export opportunity, through individual contact and the organization of opportunity shows of one kind or another. We are in that business continuously, not only in the missionary work, but in trying to counsel and assist the firm in making up its mind whether indeed it has a crack at export markets and on how to exploit them.

So the same things are all done. The same kind of contact is here. Maybe I am not as familiar as you and members of the committee are with the Swedish system, but . . .

Mr. Thomson: I guess the other part was this export manager for hire. They go in and they can hire an export manager. For example, one company might hire him for two or three months of a year, and they would pay, I think, 50 per cent of the cost of that export manager and the export council pays the other 50 per cent.

An hon. Member: That is a hell of a good idea.

[*Translation*]

M. Thomson: Non, pas uniquement, cela dépend du pays. Ils ont dit qu'à certains moments, jusqu'à 40 p. 100 du temps de ces experts pourraient être sous contrat.

M. Johnstone: En d'autres mots, 40 p. 100 de leur service est sous contrat?

M. Thomson: En effet.

M. Johnstone: Avec leur chambre de commerce, je pense.

M. Thomson: Le contrat se ferait, par exemple, avec une de leurs compagnies en Suède, ils effectueraient l'étude d'un marché pour eux.

M. Johnstone: En effet. Présumément, l'avantage qu'ils cherchent à obtenir c'est d'avoir dans le système des gens qui ont l'expérience des affaires et qui ont des contacts directs dans le monde de l'exportation. Depuis que je suis au MIC, s'il y a, en effet, des opérations qui ont des avantages énormes pour le monde des affaires, c'est leur service d'experts en exportations.

Sur la question des contacts directs, ces gens n'ont pas à passer par l'administration centrale, et les nôtres non plus. Ils sont continuellement en contact direct avec les entreprises, sur la base de leurs renseignements et d'après ce qu'ils pensent qu'il est possible de faire. Ils font cela tout le temps.

Au sujet de la démarche visant le diagnostic des exportations, à ma connaissance, nous n'avons rien de comparable, du moins officiellement. Si j'ai bien compris, le service offert, c'est une évaluation du potentiel de développement des exportations d'une entreprise en particulier. Quoi qu'il n'y ait rien d'aussi officiel ou de service comme c'est le cas en Suède, cela se fait tout le temps. J'insiste fortement pour dire qu'en grande partie c'est ce que nos gens font tout le temps, particulièrement ceux qui sont dans le champ, dans les bureaux régionaux et aussi à l'administration centrale. Ils essaient de toutes les façons d'organiser les «mariages» auxquels M. Lachance faisait allusion tout à l'heure, entre le bonhomme qui peut fournir le produit et la possibilité d'exporter ce produit par l'intermédiaire de contacts personnels et l'organisation de foires commerciales d'une façon ou d'une autre. C'est ce que nous faisons continuellement, non seulement un genre de travail de missionnaire, mais en essayant de conseiller et d'aider les entreprises qui désirent prendre une décision quant à savoir si elles doivent essayer de percer sur les marchés d'exportation et sur la façon de profiter de ces marchés.

Donc, nous faisons les mêmes choses, les mêmes genres de contacts existent ici. Peut-être que je connais moins que vous et les membres du comité le système suédois, mais . . .

M. Thomson: L'autre partie de la question portait sur le programme d'embauche d'experts en exportations. Ils embauchent un expert en exportations, par exemple une compagnie peut l'embaucher pour deux ou trois mois au cours de l'année et elle paie 50 p. 100 du coût et le Conseil paie l'autre 50 p. 100.

Une voix: C'est une sacrée bonne idée.

[*Texte*]

Mr. Steers: I do not know what the percentage is, but I would suppose the average trade commissioner, if there is such a thing, would work 80 per cent directly with business; 80 per cent of his time.

Mr. Thomson: I think so. I got the impression it was almost full time.

A Witness: Our people.

Mr. Thomson: I see. Okay.

Mr. Johnstone: Indeed, one of the concerns I confronted when I came into IT&C, in the consolidation of the foreign service in total was that the business community told us time and time again, we do not want to lose that immediacy of contact. They will not; but that is a reflection of the fact that it is there.

Mr. Steers: A lot of the very good feeling you have with the trade commissioner abroad, and the reason that our esprit is so high, is that you are working very directly and very intimately with companies; and it is a private thing. You protect the information you get from them, and they know it. Therefore they feed you lots and lots of information and you feed them lots and lots of information, and it grows. But if you were to break that and do it through a government entity, it would disappear. Things go on in conversation between the businessman and the trade commissioner which could not be routed through a government entity back here. This is one of the reasons we have such a high reputation and one of the reasons we have such a high esprit.

Mr. Thomson: I agree. Everywhere I have been—and over the last year I have met, I do not know how many, trade commissioners, but probably at least 30; something like that—I have been very impressed. But I do have the feeling the Canadian business community is not exploiting the Trade Commissioner Service to the extent that we should be exploiting it. I guess my question—and I cannot answer it—is why? How can we persuade the business community to exploit the talents of our trade commissioners to a greater degree?

Mr. Lachance: Mr. Chairman, would we have the capacity in Canada to loan our trade commissioner to private industry for a period of *x* years and then bring him back? Do we have this capacity?

Mr. Johnstone: In the exchange program, we do; and we do it.

Mr. Steers: Modestly. For instance, Vic Lotto, who has done São Paulo, was vice-president of Labatt's for a while, on an exchange. We have another fellow from one of the engineering firms off in Nigeria. We do it on a relatively limited scale. Sometimes it is only one way. We lose some of our fellows that way, but it is surprising how many want to come back. We have a variety of them out right now, and we have had a whole lot of requests from them.

[*Traduction*]

M. Steers: J'ignore quel est le pourcentage, mais je présume que cet expert doit passer 80 p. 100 de son temps directement à s'occuper d'affaires.

M. Thomson: Je le pense. J'avais l'impression que c'était presque à plein temps.

Un témoin: Nos gens.

M. Thomson: Je vois. Très bien.

M. Johnstone: En fait, un des problèmes auxquels j'ai dû faire face tout de suite lorsque je suis arrivé au ministère, c'est qu'au niveau de la consolidation des services étrangers, les gens nous disaient et nous répétaient: nous ne voulons pas perdre le contact immédiat. Ils ne le perdront pas, mais cela réflète les faits qui existent.

M. Steers: Le fait que vous aviez une bonne opinion de nos délégués commerciaux est la raison pour laquelle le moral est tellement haut, c'est qu'on travaille directement et très intimement avec les compagnies, c'est une chose très personnelle. Vous protégez les renseignements qu'elles vous transmettent et elles le savent. Alors elles vous transmettent de plus en plus de renseignements et vice-versa, et cela prend de l'ampleur. Mais si vous changez cela et que vous le fassiez par le biais d'une entité gouvernementale, alors ça disparaîtrait. Les choses qui se passent dans une conversation entre un homme d'affaires et un délégué commercial ne pourraient pas être transmises par l'intermédiaire d'une entité gouvernementale qui serait ici. C'est l'une des raisons pour laquelle nous avons une si bonne réputation et l'une des raisons pour laquelle notre moral est si haut.

M. Thomson: Je suis d'accord. Partout où je suis allé depuis un an, j'ai rencontré je ne sais combien de délégués commerciaux, probablement une trentaine, et j'ai été très impressionné. Mais j'ai l'impression que le monde des affaires canadien ne profite pas autant qu'il le devrait du service offert par le Service des délégués commerciaux. Je présume que c'est ma question: pourquoi? Comment pouvons-nous convaincre le monde des affaires de profiter davantage du talent de nos délégués commerciaux?

M. Lachance: Monsieur le président, au Canada, pourrions-nous prêter nos délégués à l'industrie privée pour un certain nombre d'années pour les ramener plus tard? Pouvons-nous le faire?

M. Johnstone: Nous le faisons par le programme d'échange.

M. Steers: Modestement. Par exemple, Vic Lotto, qui a travaillé à São Paulo, fut vice-président de Labatt's pendant un certain temps dans le cadre d'un programme d'échange. Nous avons une autre personne provenant d'une entreprise d'ingénieurs qui est au Nigéria. Nous le faisons sur une assez petite échelle. Parfois c'est la seule façon. Parfois nous perdons des gens de cette façon, mais c'est surprenant le nombre qui veulent revenir. Nous en avons plusieurs présentement qui sont prêtés et ils nous ont fait parvenir un tas de demandes.

[*Text*]

• 1235

Mr. Johnstone: Do we have many people from the private sector in on exchange serving abroad?

Mr. Kilpatrick: It is reciprocal. We have only had about two, I think.

Mr. Johnstone: It is not a major program.

Mr. Thomson: Thank you, gentlemen. Thank you for staying the extra time.

The Chairman: On behalf of the committee, I too want to thank you, Mr. Johnstone, Mr. Steers, Mr. Kilpatrick.

Mr. Johnstone, in your opening remarks you referred a lot to the committee interim report. A lot of the information you read there is thanks to the excellent co-operation we have been getting from Industry, Trade and Commerce and all its departments. As you know, some of the first witnesses we had before us were the various departments of ITC, so a lot of the information there, and some of the suggestions are thanks to the information we got from your ministry. I apologize for my unfair comments and criticism there. I think perhaps it was just some of the frustrations we have been picking up from people that are coming out in this form, which probably should not have. But if after reading our report, and so on, you feel that there is some information we are missing, please pass it on through the chair or the Clerk or through our staff.

Mr. Johnstone: Yes.

The Chairman: The staff has told us what excellent co-operation they have been getting from your various departments, and from the committee we hope that you will pass that on to all of the people under ITC.

Mr. Johnstone: Yes.

The Chairman: Thank you again, gentlemen. As I mentioned, at our sixtieth meeting you are the first witnesses of our last round, and I think we have had a very profitable morning. Thank you very much.

Mr. Johnstone: Thank you very much, Mr. Chairman, we have enjoyed it.

The Chairman: The meeting is adjourned until next Tuesday, February 3, at 9.30 a.m., when we will have Mr. Means, Vice-President, Corporate Development, Mancal Ltd.

[*Translation*]

M. Johnstone: Dans le cadre de nos échanges avec l'étranger, est-ce que nous avons beaucoup de gens provenant du secteur privé?

M. Kilpatrick: C'est réciproque. Je pense que nous en avons seulement deux.

M. Johnstone: Ce n'est pas un programme important.

M. Thomson: Merci, messieurs. Merci d'être restés plus longtemps.

Le président: Au nom du Comité je tiens à vous remercier, monsieur Johnstone, monsieur Steers, monsieur Kilpatrick.

Monsieur Johnstone, dans vos commentaires d'ouverture vous avez beaucoup fait allusion au rapport provisoire du comité. Beaucoup des renseignements que vous y avez lus ont été obtenus grâce à l'excellente coopération du ministère de l'Industrie et du Commerce. Comme vous le savez, les premiers témoins à comparaître devant nous provenaient des diverses directions de l'Industrie et du Commerce, donc beaucoup des renseignements qui sont là, et certaines des suggestions, découlent des renseignements fournis par votre ministère. Je m'excuse des commentaires et des critiques injustes qu'il contient. Je pense que ce sont des frustrations que nous avons recueillies de gens qui se sont exprimés de cette façon et qui n'auraient peut-être pas dû le faire. Toutefois, si après l'avoir lu, vous croyez qu'il y manque certains renseignements, s'il vous plaît veuillez nous les transmettre soit directement au président ou au greffier ou par l'intermédiaire du personnel.

M. Johnstone: Oui.

Le président: Le personnel nous a dit qu'il recevait une excellente coopération de la part des divers ministères et du comité, et nous espérons que vous transmettrez cela à tous les gens qui y travaillent pour le ministère.

M. Johnstone: En effet.

Le président: Merci encore une fois, messieurs. Je le répète, c'est notre soixantième réunion et vous êtes le premier témoin de notre dernière «ronde» et je pense que nous avons eu une avant-midi très profitable. Merce beaucoup.

M. Johnstone: Merci, monsieur le président, nous l'avons apprécié.

Le président: La séance est levée jusqu'à mardi prochain, le 3 février, à 9 h 30 alors que comparaîtra M. Means, vice-président, Corporate Development, Mancal Ltd.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Department of Industry, Trade and Commerce:

Mr. Robert Johnstone, Deputy Minister;

Mr. B. C. Steers, Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Services and International Marketing;

Mr. R. A. Kilpatrick, Director General, International Marketing Policy Group.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce:

M. Robert Johnstone, sous-ministre;

M. B. C. Steers, sous-ministre adjoint, Services des délégués commerciaux et marketing international;

M. R. A. Kilpatrick, directeur général, Groupes des politiques du marketing international.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 31

Tuesday, February 3, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 31

Le mardi 3 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29379—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 3, 1981
(61)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Roy and Thomson.

Witness: From Mancal Ltd.: Mr. R. M. Mears, Vice-President, Corporate Development.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Mears made an opening statement and answered questions.

At 11:08 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 3 FÉVRIER 1981
(61)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 37 sous la présidence de M. Flis, (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Roy et Thomson.

Témoin: De Mancal Ltd.: M. R. M. Mears, vice-président, Développement.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

M. Mears fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 11 h 08, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, February 3, 1981

• 0938

[*Text*]

The Chairman: Good morning, everyone. The committee is resuming consideration of its order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation. You probably wonder why I open in that way each time, but it is because of the tapes so that the transcribers and others will know what committee is sitting.

• 0940

I wish to congratulate two of our members for taking part in a very lively debate in the House yesterday, Mr. Thomson and Mr. Deans. The fact that they got all parties in the House excited means that their speeches were very good. We hope that kind of lively debate will transfer over into this committee, too.

Mr. Deans: You do not want me to repeat that in here do you? I thought the original speech was terrible, and the follow-up was worse.

The Chairman: I would like to thank one of our members for distributing to the committee this article from *International Trade 1981*. The export record is not bad and it could get better. I think, Mr. Thomson, this is the one you were talking about?

M. Thomson: Yes.

The Chairman: I think if we look at Canada's trade account, you will see that the chart on the first page there really sort of highlights why this committee was struck. If you look at the graphs, you will find that they are all going up except the one in the "end product"; it is just going right down. So in their wisdom, people saw what is happening in our manufacturing sector, and decided to strike a committee such as ours, to look into how we can possibly increase our export trade.

I am very pleased to announce that we have with us this morning, Mr. Michael Mears, Vice-President of Mancal Ltd. of the Loram group of companies. He is Vice-President of Planning. I am going to let Mr. Mears tell us a bit about himself, a bit about the company, and maybe give a brief opening statement. We will then get right into questions.

We do have this room until 11 o'clock, but there is no one using it after us so, if we need more time, we can go even past 11 o'clock. Mr. Mears.

Mr. R. M. Mears (Vice-President, Corporate Development, Mancal Ltd.): Thank you, Mr. Chairman. Members of the committee, ladies and gentlemen, I certainly appreciate having the opportunity to express a few words concerning a national trading corporation. Presumably as we get into discussion, we will produce conversation from the floor but, perhaps, I could take just a few moments to describe who Mancal is and Loram. I think that can best be explained if I just pass out this sheet here. You will see that it gives a brief background of the makeup of the Loram group.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mardi 3 février 1981

[*Translation*]

Le président: Bonjour, tout le monde; nous reprenons notre étude portant sur l'établissement d'une société nationale de commerce. Vous devez vous demander pourquoi je dis cela à chaque début de réunion, mais c'est à cela que les transcripteurs et autres personnes savent que le Comité siège.

Je veux féliciter deux de nos membres pour avoir participé à un débat très animé à la Chambre des communes, hier, MM. Thomson et Deans. Le fait que tous les partis se soient passionnés signifie que leurs discours étaient excellents. Nous espérons que notre Comité profitera d'une partie de cette animation.

M. Deans: Vous ne voulez pas que je recommence ici? J'ai trouvé le discours original terrible, et la suite encore pire.

Le président: J'aimerais remercier un des députés pour nous avoir distribué cet article du *International Trade 1981*. Notre performance à l'exportation n'est pas mauvaise et il est possible qu'elle s'améliore encore. Je pense, monsieur Thomson, que c'est de cet article que vous parliez?

M. Thomson: Oui.

Le président: Le tableau de la première des pages consacrées à l'annonce de la balance commerciale du Canada montre très bien la raison pour laquelle notre Comité a été créé. Toutes les lignes des graphiques sont ascendantes, sauf une, celle des produits finis. C'est la chute libre. Certains ont vu ce qui arrivait à notre secteur secondaire, et dans leur sagesse, ils ont décidé de créer notre Comité pour déterminer les moyens d'accroître nos exportations.

Je suis très heureux de vous annoncer que nous allons recevoir comme témoin, ce matin, M. Michael Mears, vice-président de Mancal Ltée, du groupe de compagnies Loram. Il est vice-président responsable de la planification. Je vais laisser M. Mears nous parler de lui-même, de sa compagnie, et nous faire peut-être une petite déclaration préliminaire. Nous passerons alors aux questions.

Nous avons cette pièce jusqu'à 11 h 00, mais personne ne l'utilise après nous, si bien que nous pourrons dépasser 11 h 00, si cela est nécessaire. Monsieur Mears.

M. R. M. Mears (vice-président, Planification, Mancal Ltée): Merci, monsieur le président. Mesdames et messieurs, je vous suis très reconnaissant de m'offrir cette possibilité de vous dire quelques mots au sujet d'une société nationale de commerce. Avant de passer aux questions et aux réponses, je pourrais peut-être consacrer quelques instants à la description de Mancal et de Loram. Je crois que cette brochure que je vous passe est la meilleure des explications. Elle contient un résumé explicatif de la constitution du groupe Loram.

Texte]

We caall ourselves Loram, which stands for Long Range Mannix. The original organization was known as Mannix Company Limited. It was started in 1898 in western Canada as a construction company building railroads across the prairies. In the thirties and forties we expanded from construction into oil, gas and coal and, today, we run the largest coal-mining company in Canada, called Manalta Coal Ltd. which you will see on at sheet and which mines in excess of 12 million tons. Our oil and gas group is made up of Pempina Pipe Line Ltd., Western Decalta Petroleum (1977) Limited and South Alberta Pipe Lines Ltd. which you will also see there.

Then moving into the sixties we formed such companies as Manark Industrial Sales Ltd. which is involved in industrial supplies; Manalta Holdings Ltd. which is real estate and land development; Techman Ltd. which is our engineering company, and Loram Maintenance of Way Inc. which is our manufacturing company in the United States. There is a brief note describing each company on the back of the sheet you have which people can refer to from time to time. We are a 100 per cent, Canadian-owned, company; we are a private company. I am sorry I am not at liberty to give out numbers to you as far as sales or assets are concerned by virtue of the fact that we are a private corporation.

I am delighted to say that as recently as last week we signed an international contract, with the Japanese which is rather apropos to this particular meeting. Under it we are to provide them with 2 million pounds of metallurgical coal, and I would be pleased to answer any questions later as to how that might relate to a national trading corporation.

• 0945

Perhaps I could give you just a line or two about myself. I have been with the Loram group about 13 or 14 years and have worked for most of these companies. But perhaps the highlight of those 13 or 14 years was in 1976 when I was asked by the federal government if I would participate in the Executive Interchange Program and go to Sao Paulo, Brazil, as Canadian Consul and Trade Commissioner, which I did. By virtue of doing that, perhaps I have a better insight into some of the frustrations that government is confronted with and a better understanding from the business side as to how to handle those frustrations.

I felt that the program was one of the best the government offers. I encourage it. It came into effect in 1968 on what I would say was a domestic basis, that is, exchanging business with government within Canada. From what my counterparts told me, I was the first to proceed overseas. Since that time I think there have been four other individuals who have gone to various parts of the world on an international basis. I would highly recommend it. If you know of any corporations which are dealing in international trade and are prepared to give up somebody for two or three years, it is an excellent program. Mr. Chairman, that is all I have for my opening remarks.

In reviewing the rather large document that Mr. Paget gave me. I would just like to say that—I do not know how many

[*Traduction*]

Notre groupe s'appelle le groupe Loram, abréviation de Long Range Mannix. Au départ, cet organisme était connu sous le nom de Mannix Company Limited. Sa fondation remonte à 1898, sous la forme d'une compagnie de l'Ouest construisant des voies de chemins de fer dans les Prairies. Au cours des années 30 et des années 40, nous avons étendu nos activités au pétrole, au gaz et au charbon. Aujourd'hui, notre groupe possède la compagnie charbonnière la plus importante du Canada, la Manalta Coal Limited, dont la production est de plus de 12 millions de tonnes, comme vous pouvez le voir sur cette brochure. Dans le secteur du pétrole et du gaz, notre groupe comprend la Pembina Pipe Line Ltd., Western Decalta Petroleum (1977) Limited et South Alberta Pipe Lines Ltd., que vous retrouvez aussi dans cette brochure.

Au cours des années 60, nous avons formé des compagnies telles que la Manark Industrial Sales Ltd., spécialisée dans l'équipement industriel; la Manalta Holdings Ltd., agence immobilière et d'aménagement; la Techman Ltd., notre société de génie, et Loram Maintenance of Way Inc., notre compagnie de manufactures aux États-Unis. Vous trouverez à l'endos de cette brochure des notes décrivant chacune de ces compagnies. Notre compagnie est 100 p. 100 canadienne et privée. Excusez-moi, mais je ne peux vous donner de chiffres quant à nos volumes de vente, nos actifs, étant donné que nous sommes une société privée.

J'ai le plaisir de vous dire que la semaine dernière, nous avons signé un contrat international avec les Japonais, ce qui est tout à fait à propos, étant donné l'objet de votre étude. Nous devons leur fournir 2 millions de livres de charbon, et je serais heureux de vous dire, plus tard, comment une société nationale de commerce pourrait jouer un rôle dans ce genre de contrat.

Je pourrais peut-être vous dire un ou deux mots à mon propre sujet. Cela fait treize ou quatorze ans que je travaille pour le groupe Loram, et j'ai travaillé dans la plupart de ces compagnies. Il vous intéressera peut-être de savoir qu'en 1976, le gouvernement fédéral m'a demandé si j'aimerais participer au programme d'échange des cadres et aller à Sao Paulo, au Brésil, en tant que canadien et attaché commercial. J'ai accepté. Il est possible que, de ce fait, je comprenne un peu mieux certaines des frustrations du gouvernement, tout en comprenant mieux les solutions à ces frustrations, compte tenu de mon expérience du secteur privé.

J'ai trouvé que ce programme était un des meilleurs offerts par le gouvernement. Je l'encourage vivement. Il est entré en vigueur en 1968, sur une base nationale, c'est-à-dire, sur la base d'échanges à l'intérieur du Canada. D'après ce que m'ont dit mes homologues, j'ai été le premier à être posté à l'étranger. Je crois que depuis, quatre autres personnes ont été envoyées dans diverses régions du monde. Je recommande vivement ce genre d'initiatives. Si vous connaissez des sociétés spécialisées dans le commerce international et prêtes à céder un membre de leur personnel pendant deux ou trois ans, c'est un excellent programme. Monsieur le président, c'est tout ce que j'avais à vous dire.

Au sujet du document assez consistant que M. Paget m'a communiqué—je ne sais combien il a de pages—j'aimerais

[*Text*]

pages it is—I think it is one of the best and most articulate documents I have read in a long time. I notice that some 85 companies or individuals, some six associations and six governments have confronted you before me, and I hope that I am not going to repeat what they have all said before. I was intrigued and, probably because I have been through some of this stuff before with the Trade Commissioner Service, I can see the frustrations and the red tape and the bureaucratic jungle that one has to get through. I just brought along a few little goodies such as the *ABC of Business* by the *Canadian Commercial Corporation* and *sources of Venture* by PEMD. For the little guy to try to understand those, I appreciate his problems. However, I did want to make recognition to whoever keeps the minutes that I think they did a superb job.

The Chairman: Thank you very much.

Mr. Mears: Thank you.

The Chairman: Who would like to open the questioning? Would you like to make any further comments as far as our interim report? Do you see anything in there that you feel we should be pursuing a little deeper?

Mr. Mears: Perhaps I could make a few remarks about my feelings on a national trading corporation. Frankly, I feel that Canada has the recipe but it does not know how to cook. If we look at this document, I believe on page 1061, you list such things as a Trade Commissioner Service, Industry, Trade and Commerce, Department of Supply and Services, Office of Overseas Projects, CIDA, various provincial trade promotion organizations, agents representing foreign markets and so on. All of these things help to create foreign trade, as do, say, the Canadian Commercial Corporation and EDC. But to try to put it all together we seem to have difficulty. If we really want to be blunt and look at the benefit side, that is, to the business, it is really not very attractive. It is easy to do business at home; there are little to no tax incentives, for example, and that is mentioned here in the report.

• 0950

I brought along here, which I would be pleased to leave, some of the goodies that, say, Brazil gives to its trading companies and to its exporters. There are major tax incentives to make it attractive in this handbook on foreign investing in Brazil. They encourage it; they promote it. We mention two-way trade agreements. Canada has perhaps a little difficulty in that basically it is a raw material producer or an agricultural product and the fact we do 65 per cent of our trade with one nation—the United States. To break it down into two or perhaps three categories, I see the big boys'—multinationals—really not needing a trading company; they can afford to go out and scour the world and make their own deals.

I am not suggesting that we are a big boy, but let me just explain this coal deal that I mentioned to you. We started that

[*Translation*]

simplement vous dire qu'à mon avis, c'est un document comme je n'en avais pas lu depuis longtemps. Je vois que quelque 85 compagnies ou particuliers, quelque six associations et six gouvernements sont passés devant vous avant moi, et j'espère ne pas répéter ce qu'ils vous ont déjà dit. Le contenu de ce document m'a intrigué et, probablement parce que j'ai eu droit à ma part, travaillant pour les services commerciaux, je comprends très bien les frustrations et les méandres de la paperasserie et de la jungle bureaucratiques auxquelles il faut faire face. Je vous ai apporté quelques petites bonnes choses, comme *ABC of Business*, de la Corporation commerciale canadienne, et *Sources of Venture*, du programme de développement des marchés d'exportation. Je comprends très bien les problèmes qui se posent aux petits hommes d'affaires. Cela dit, je voulais féliciter celui ou celle qui est responsable de la rédaction de ce document; c'est un travail superbe.

Le président: Merci beaucoup.

M. Mears: Merci.

Le président: Qui voudrait commencer? Voudriez-vous faire d'autres commentaires au sujet de notre rapport intérimaire? Devrions-nous encore approfondir certaines questions?

M. Mears: Je pourrais peut-être vous dire ce que je pense d'une société nationale de commerce. En toute franchise, j'estime que le Canada a la recette, mais ne sait pas cuisiner. Je crois qu'à la page 1,061 de notre rapport, vous donnez une liste comprenant les services commerciaux, l'industrie et le commerce, le ministère des Approvisionnements et Services, le Bureau des projets à l'étranger de l'ACDI, divers organismes provinciaux de promotion commerciale, des agents représentant les marchés étrangers, etc. Tout cela sert à la création d'un commerce étranger, tout comme, disons, la Corporation commerciale canadienne et la SEE. Ce qui semble pourtant nous poser un problème, c'est la réunion de toutes ces choses. Pour être franc et pragmatique, les hommes d'affaires y voient peu d'attrait. Il est plus facile de s'en tenir au marché national. Par exemple, il n'y a pratiquement aucun encouragement fiscal, et c'est mentionné dans votre rapport.

J'ai apporté, et je serais heureux de vous les laisser, certains documents indiquant le genre de choses que, disons, le Brésil offre à ses sociétés de commerce et à ses exportateurs. Le Brésil offre d'importants encouragements fiscaux pour attirer les investisseurs, comme c'est indiqué dans ce manuel sur l'investissements étranger. Il encourage les investisseurs, il attire les investisseurs. Nous parlons d'ententes commerciales bilatérales. Le Canada a peut-être un petit problème dans ce domaine du fait qu'il est avant tout producteur de matières premières ou de produits agricoles et du fait que 65 p. 100 de notre commerce se fait avec un pays: les États-Unis. Si on établit, disons, deux ou peut-être trois catégories, je ne vois pas la nécessité d'une société de commerce pour les multinationales; elles peuvent se permettre de faire de la prospection dans le monde entier et d'établir leurs propres marchés.

Je ne prétends pas que nous soyons, en taille, l'équivalent d'une multinationale, mais j'aimerais vous parler un peu de ce

[*Texte*]

coal negotiation 20 years ago in 1960 with the Japanese. We first visited Japan at that time; we acquired the coal property in the late fifties, we talked to them for 10 years before we even became serious. In 1973 we did sign an agreement with them to supply two million tons of metallurgical coal. In 1974, after we had bought all the equipment to do the mining, we had done all the engineering studies and spent millions of dollars, the Alberta government put a moratorium on all new coal development on the east side of the Rockies until such time as they had decided in their wisdom that they wanted to produce a coal policy. That coal policy took two years. We had to sell all of the equipment and go back to square one. By 1976 the steel market in Japan had taken a plummet. We were back again to where we started, so we started renegotiating again in 1977. We signed that contract a week ago.

So from start to finish that took 20 years or 21 years. I do not see a government trading company hanging in for 21 years, frankly, for one corporation. I do not think we really should.

However, we felt it was worth it. It will be worth it. It will be worth it to us; it will be worth it to Canada in terms of employment, generation of tax and so on. So for the big fellow that can hang in there, I think he can probably do it on his own.

Where I do see a trading corporation, perhaps being effective, is when you get on a government-to-government basis. It is no secret that a large number of Latin American governments are dictatorships or run by a military regime. I felt that perhaps for a Canadian company to go in and deal directly with the government—the government are perhaps a little suspicious, they perhaps would prefer to deal with a government body to another government body. For example, Itaipu Dam which was a hydro-electric dam on the Panama River between Brazil and Panama was a huge project which Canada bid on. The Canadian government watched it very carefully; we watched it very carefully—"we" being myself acting for the Canadian government, and my cohorts. I felt that perhaps we could have done more; we were not successful in getting the contract.

The point I am trying to make, Mr. Chairman, is that with a contract like that where engineering, development, construction, financing and all these good things were involved, for one company to go in there and try and sell a package is very difficult. For a national trading company or a government or a government hoby . . . and its does mention it in this report here; in fact the president states specifically that, and this is the 1979-80 report:

• 0955

The corporation's continuing focus on its role as a catalyst, service as a prime contractor when government-to-government arrangements are needed and a more aggressive posture with respect to procurement busines will

[*Traduction*]

contrat pour le charbon. Nous avons amorcé la négociation avec les Japonais en 1960, il y a 20 ans. C'est cette année-là que nous sommes rendus pour la première fois au Japon. Nous avions acquis les droits d'exploitation charbonnière à la fin des années 50, et il a fallu 10 ans de discussion avant que cela ne devienne sérieux. En 1973, nous avons signé une entente d'approvisionnement de 2 millions de tonnes de charbon. En 1974, après avoir acheté tout l'équipement pour l'extraction, après avoir fait toutes les études de génie et dépensé des millions de dollars, le gouvernement de l'Alberta a imposé un moratoire sur tous les nouveaux projets d'exploitation charbonnière à l'est des montagnes Rocheuses, après avoir décidé qu'il voulait établir une politique charbonnière. L'établissement de cette politique a pris deux ans. Il nous a fallu vendre tout l'équipement et repartir à zéro. En 1976, la production d'acier au Japon est de nouveau devenue insuffisante. Nous nous retrouvions au point de départ et nous avons recommencé à négocier en 1977. Nous avons signé ce contrat il y a une semaine.

Il y a donc fallu 20, ou 21 ans. Je ne vois pas une société de commerce gouvernementale aider une société pendant 21 ans. Ce serait déraisonnable.

Cependant, nous avons pensé que cela valait la peine. Cela vaudra la peine. Cela vaudra la peine pour nous, cela vaudra la peine pour le Canada en matière d'emploi, de rentrées fiscales, etc. Par conséquent, la grosse entreprise qui peut attendre si longtemps peut probablement se débrouiller toute seule.

Par contre, je peux voir l'importance et l'efficacité d'une société de commerce lorsqu'il s'agit de traiter de gouvernement à gouvernement. Ce n'est un secret pour personne qu'un grand nombre de gouvernements d'Amérique latine sont des dictatures ou des régimes militaires. Pour une compagnie canadienne, traiter directement avec un gouvernement est peut-être difficile, les gouvernements sont peut-être un peu soupçonneux, ils préfèrent peut-être traiter de gouvernement à gouvernement. Par exemple, le Canada a fait une offre pour le barrage hydro-électrique sur la rivière Panama, entre le Brésil et Panama, projet énorme. Le gouvernement canadien a suivi l'affaire de très près, nous l'avons suivie de très près—«nous»—c'est-à-dire moi-même agissant au nom du gouvernement canadien, et mes collaborateurs. J'ai pensé que nous aurions peut-être pu faire plus, nous n'avons pas réussi à enlever ce contrat.

Ce que je veux dire, monsieur le président, c'est que, dans un contrat de ce genre portant sur le génie, la conception, la construction, le financement, et toutes sortes de bonnes choses, il est très difficile à une seule compagnie de faire une offre couvrant tous ces besoins. Pour une société nationale de commerce, un gouvernement ou un organisme gouvernemental . . . et d'ailleurs, le président le déclare dans son rapport de 1979-1980:

La poursuite du rôle de catalyseur de la corporation, de sa fonction d'entrepreneur principal lorsque des ententes de gouvernement à gouvernement sont nécessaires ainsi qu'une attitude plus agressive dans la recherche de nou-

[*Text*]

continue to occupy the bulk of our resources in the year ahead. It is also our intent to bring forward at the earliest possible time a proposal to function as a risk-sharer and thereby encourage Canadian groups to participate more effectively in overseas capital project ventures.

So, presumably the Canadian Commercial Corporations does do these functions. I did not see them down there.

The Chairman: When you are finished, Mr. Deans, I think, wants to interject at this point.

Mr. Mears: All right.

Perhaps there is a role for these people, and I would hate them to be duplications between the Canadian Commercial Corporation and another huge bureaucratic trading corporation. So, I guess, really what I am saying it that the Canadian government and a foreign government need to get together first to form a catalyst and then the Canadian government could come back and make overtures to those companies in Canada that, perhaps, have the expertise. They should resolve the problems here first and then sell a package.

The Chairman: Mr. Deans.

Mr. Deans: Perhaps you could help me, Mr. Mears. Could you give me some kind of thumbnail sketch of what you think the trading corporation looks like?

Mr. Mears: My only interpretation would be roughly what I have said. A relatively small body of individuals, if that is possible, within a government, that could co-ordinate certain sectors on the home front. That is to say, finance whatever the product that we might be selling, be it construction or manufactured goods; an expert, say, in foreign affairs, political science—how to deal with various cultures. Presumably there is one way for us to approach a Saudi Arabian, as opposed to a Korean; there is another way to approach a Japanese, and so on. We may think we are doing a good job when we try to walk in and push our Canadian techniques down another country's throat, but perhaps we are handling it in a totally incorrect manner. Presumably, one of the individuals should be an expert on all these good things that the government offers, so when I, as an individual come to the committee, he or she is in a position to advise me where to go.

Mr. Deans: Let us try to zero in on it a little bit so that we do not wander too far away from my perspective. First of all, you see it in more of a passive than an active role; that it sits there waiting for someone in Canada to come knock on the door and say, "Hey guy, I need your help." Is that reasonable?

Mr. Mears: Yes, I think it is. I think when you are talking like that, you are probably talking about the little fellow who perhaps has something that he wants to sell somewhere. I do not see that role, if it is the big boys, if you are going to build a hydroelectric dam on the Indus River in India or something like that, or do a World Bank project—and we talk about $100 million projects in here which are supposedly small. I think most of the people who are involved in that type of work—the

[*Translation*]

veaux marchés continuera à être notre priorité. Nous avons également l'intention de faire le plus tôt possible une proposition nous permettant de partager certains risques, encourageant ainsi une plus grande participation des groupes canadiens aux grands projets d'équipement à l'étranger.

Il est donc à supposer que la Corporation commerciale canadienne joue ces rôles. Dans notre cas, son absence s'est fait remarquer.

Le président: Quand vous aurez terminé, je crois que monsieur Deans voudrait intervenir.

M. Mears: Très bien.

Les responsables de cette corporation ont peut-être un rôle à jouer, et je verrais d'un très mauvais œil une autre société de commerce bureaucratique faire double emploi avec la Corporation commerciale canadienne. Pour me résumer, une rencontre du gouvernement canadien et d'un gouvernement étranger est tout d'abord nécessaire à ce processus de catalyse, le gouvernement canadien s'adressant ensuite à ces compagnies canadiennes pouvant posséder la compétence requise. Les problèmes devraient être résolus tout d'abord ici, sur place, puis être suivis d'une offre.

Le président: Monsieur Deans.

M. Deans: Vous pourriez peut-être m'aider, monsieur Mears. Pourriez-vous me faire, dans les grandes lignes, le portrait de cette société de commerce?

M. Mears: Ma seule interprétation serait, en gros, celle que je viens de donner. Un groupe de fonctionnaires relativement limité, si c'est possible, qui pourrait être chargé de la coordination de certains secteurs sur le plan national. C'est-à-dire, organiser le financement de ce que nous voulons vendre, qu'il s'agisse de projets de construction ou de produits manufacturés. Il faudrait, disons, un spécialiste en affaires étrangères, en sciences politiques, sachant comment traiter avec diverses cultures. On ne s'adresse pas à un Saoudien comme on s'adresse à un Coréen, ou comme on s'adresse à un Japonais, par exemple. Nous pouvons croire faire un bon travail en essayant d'imposer à d'autres pays les techniques canadiennes, mais nous nous y prenons peut-être complètement de travers. Un autre de ces fonctionnaires pourrait être spécialiste de toutes ces bonnes choses que le gouvernement offre, si bien que lorsqu'un particulier s'adresse à ce groupe, ce spécialiste est en mesure de l'orienter.

M. Deans: Essayons d'être un peu précis, pour ne pas nous égarer. Tout d'abord, vous lui voyez plus un rôle passif qu'actif, un rôle d'attente, d'attente que quelqu'un vienne frapper à la porte et dise: «J'ai besoin de vous.» Est-ce raisonnable?

M. Mears: Oui, je le pense. Je suppose que vous voulez parler du petit entrepreneur qui a peut-être quelque chose qu'il veut vendre quelque part. Par contre, je ne le vois pas s'il s'agit de grosses sociétés, s'il s'agit de construire un barrage hydroélectrique sur le fleuve Indus, quelque chose de ce genre, ou de la création d'une banque mondiale, et s'agissant pourtant de projets d'environ 100 millions de dollars, ils ne sont pas considérés comme étant très importants. La plupart des socié-

[*Texte*]

Fluor's and the Bechtel's of the world—they know about these projects. I see them perhaps coming to this body and saying, look we understand there is huge project, wherever, and let us assume that a trading company has been established, have they not asked the question, has Canada dealt with the government of India and if the answer is yes, then they say, well, we would like to be part of this deal and we would like to make a proposal. That is one aspect. But the little fellow who is out in, say, Pazanun where there is a little company that makes, I think, small turbines and generators producing electricity back in the boonies is the kind of guy who is going to need help. If he comes to Ottawa and he looks around here, where does he go? If he is smart he will go to Edmonton first, perhaps, to the regional office and get some guidance from there or he could pick up this ABC of Business and read through that. I think perhaps he is the guy who needs some help.

[*Traduction*]

tés qui se lancent dans ce genre d'entreprises, les Fluor et les Bechtel du monde, connaissent ces projets. Je peux les voir s'adressant à ce groupe et l'informant de l'existence de ce projet énorme. Supposons qu'une société de commerce ait été établie, elles demanderont si le Canada a traité avec le gouvernement indien, et dans l'affirmative, demanderont à participer en faisant une proposition. C'est une chose. Par contre, la petite société de, disons, Pazanum, qui fabrique de petites turbines et de petits générateurs d'électricité est justement celle qui a besoin d'être aidée. Si elle vient à Ottawa, à qui s'adresser? Si elle est intelligente, elle s'adressera peut-être tout d'abord au bureau régional d'Edmonton, pour avoir certains renseignements ou prendre cet ABC of Business, pour le lire. C'est ce genre de petites sociétés qui ont besoin d'être aidées.

• 1000

Mr. Deans: You see this as having a fairly limited role, then. It is not an initiator but rather a repository of information that people can tap into. A little like the library downtown that is there for your use if you want it, but it is not the initiator of activity.

Mr. Mears: Yes, I guess I would say that. Perhaps I could just refer to that recipe, because there are so many things that are available to the little guy if he knows where to look. But I can see how frustrated he would be if he walked into EDC and wanted to get financing—the amount of paper that is involved, for example, and so on.

Mr. Deans: What you are really talking about then is putting together all of the existing programs under one umbrella and having a one-stop shopping operation.

Mr. Mears: Exactly.

Mr. Deans: Let me just pose the problem with this. It is that a trading corporation has to trade. It cannot simply act as an agent, if you will, in an ad hoc way. It has to be funded for one thing. In order to get that expertise that you are talking about, and it has to be readily available and visible in other parts of the world. Otherwise it will be viewed by those people and governments as a Johnnie-come-lately; as someone who just simply drops by when things look good but is not there all the time.

I am curious, in thinking about it, about a couple of things. First of all, I do not deny for a moment that there is a need to co-ordinate the existing services. We have heard many times that pulling them together would make some sense. We could target—for want of a better exercise—a number of areas in the world where we believe there will be opportunities in the near and distant future for trade. However, in the process of doing that we have to recognize that in order for those people to buy from us, we are going to have to sell something that they manufacture or something that they grow, or else we are going to have to fund their purchase from us, which in the short run is fine but in the long run really does not serve any particularly useful purpose.

M. Deans: Vous lui voyez donc un rôle quand même relativement limité, non pas un rôle d'initiateur, mais plutôt de bibliothèque de renseignements à la disposition des intéressés. Un peu comme la bibliothèque municipale est à votre entière disposition.

M. Mears: Je pense que c'est ce que je dirais. Je pourrais peut-être revenir à cette recette, car il y a tant de choses qui sont disponibles si le petit entrepreneur sait où chercher. Cependant, je peux très bien comprendre sa frustration quand il fait une demande de financement à la SEE—la montagne de paperasses à remplir est étourdissante.

M. Deans: Vous préconisez donc la réunion de tous les programmes existants sous un même toit.

M. Mears: Exactement.

M. Deans: Il reste le problème qu'une société de commerce doit commercer. Elle ne peut simplement jouer un rôle d'agent à la demande, si vous voulez. Tout d'abord, pour acquérir cette compétence dont vous parlez, il lui faut de l'argent, et il faut qu'elle soit facilement disponible et visible dans d'autres régions du monde. Autrement, elle sera considérée par ces gens et par ces gouvernements comme un participant de dernière heure, comme quelqu'un qui ne se manifeste uniquement que lorsque les choses vont bien.

Cela me fait réfléchir à un certain nombre de choses. Premièrement, je ne nie pas un instant ce besoin de coordination des services existants. On nous en a signalé à de nombreuses reprises la logique. Nous pourrions déterminer—ce qui serait déjà mieux que rien—un certain nombre de régions dans le monde où nous pensons que les possibilités commerciales à court et à long termes existent. Cependant, ce faisant, il ne faut pas oublier que pour que ces gens achètent nos produits, il nous faut leur vendre quelque chose qu'ils fabriquent ou quelque chose qu'ils font pousser, ou alors, il nous faudra financer leurs achats, ce qui, à court terme, ne pose pas de problème, mais, à long terme, ne sert pas d'objet particulièrement utile.

[*Text*]

I do not want to offend you but your vision of it is quite small and I am curious to know whether you think it might be possible to just expand it a bit and take a look at saying to a number of companies that are the sort of backbone of Canadian enterprise, that there are going to be opportunities. Opportunities that they themselves may well be able to take advantage of without a trading corporation. However, the spin-off effect, if there was some trading corporation activity, to other related companies would be of benefit, but it might not be there if the company operated on its own.

• 1005

What I am saying is that in your case you have a variety of different enterprises under one umbrella. As you go out to seek a particular project you are able to take along with you the other whatever number there are there, 10, 12, 15 related companies, and as you bid on a job you have in your mind not only the job itself but the providing of the various back-up materials and servicing and all of those things. Because it is, as I read it, diversified into a number of different areas, related areas but different, you have an opportunity to act as a trading corporation, if you will. I do not know whether you buy or not, but you certainly sell. You sell a variety of services, you sell a variety of products. You would sell them singly or collectively. So you are a trading corporation; a one-way trading corporation, I assume. The difficulty would be that if you were set up simply as Loram, without all of the connections, you could go out and sell your expertise, but you would then have to go canvassing for your backup.

I am curious to know how we could encourage a co-ordination of the larger ones, those who know what they are doing in the world, with the back-up services that we could benefit from, without having a more aggressive—Along the lines of your own company, along the lines of Loram International, but seen in the national context as opposed to the private context. Do I make some sense?

Mr. Mears: Yes, I think you do, but cut me off if I am off track.

Mr. Deans: I am in a little difficulty today. It is new for me.

Mr. Mears: If I could just back up for a minute, I guess there are two ways to approach a trading company. If we in fact form a government trading company and want it to perform the role for the megaprojects, or perhaps even for the little guy, it is not going to get trade sitting here in Canada. In other words, you have to form a body and it has to go out and scour the world and dig up business. So they go, they find the business and come back to Canada, and then maybe we lead into what you were saying. They say, "Okay, there are a certain number of projects around the world and we want to be part of that, so how many Canadian companies have the expertise?" They are going to have to go out and rustle the bushes to find the Canadian engineering companies and so on, or whoever it is.

I have no hang-up with that. Where there is perhaps a little bit of hang-up is if there are major risks involved. For instance, we do not bid any fixed-price work overseas. We would not go

[*Translation*]

Je ne voudrais pas vous offenser, mais votre vision est assez restreinte, et j'aimerais savoir si, oui ou non, vous pensez qu'il serait possible de l'élargir un peu en disant à une certain nombre de compagnies, celles qui, en quelque sorte, constituent la colonne vertébrale de l'entreprise canadienne, que des possibilités vont se présenter. Possibilités dont elles pourraient elles-mêmes tirer bénéfice sans société de commerce. Cependant, les retombées que produirait une société de commerce pour des sociétés connexes n'existeraient pas si ces dernières devaient faire cavalier seul.

Votre société chapeaute toute une gamme d'entreprises. Quand vous vous intéressez à un projet, vous pouvez compter sur 10, 12, 15 sociétés connexes, et quand vous faites une offre, vous savez bien que vous pouvez trouver auprès d'elles les matériaux nécessaires, et vous pourrez même faire l'entretien, etc. Si j'ai bien compris votre situation, vous êtes diversifiés dans divers secteurs connexes, bien que différents, et vous pouvez très bien agir comme société de commerce. Je ne sais pas si vous vous occupez d'achats, mais je sais que vous faites des ventes. Vous vendez divers services, divers produits. Vous pouvez les vendre à l'unité ou collectivement. Ainsi, vous êtes, en quelque sorte, une société de commerce à sens unique. Si Loram était seule, sans toutes ces sociétés connexes, vous pourriez vendre des services d'experts, mais il vous faudrait aller chercher ailleurs les matériaux.

J'aimerais bien savoir comment l'on pourrait encourager une coordination des grandes sociétés, celles qui sont déjà implantées sur le marché mondial, celles qui peuvent offrir des services secondaires, et je me demande s'il ne faudrait pas mettre sur pied une société semblable à la vôtre, semblable à Loram International, mais une société nationale plutôt que privée. Me comprenez-vous?

M. Mears: Je pense que je comprends ce que vous voulez dire, mais arrêtez-moi si je me trompe.

M. Deans: Le sujet est nouveau pour moi, j'ai un peu de mal à m'expliquer.

M. Mears: J'aimerais revenir un peu en arrière. Je pense qu'il y a deux façons d'aborder une société de commerce. Si nous formions une société de commerce gouvernementale pour les très gros projets, ou même à l'intention des petits entrepreneurs, il faudrait qu'elle s'ouvre sur l'extérieur. En d'autres termes, il faut former un organisme qui parte à la recherche de projets dans le monde. Une fois cela fait, de retour au Canada, peut-être qu'alors le modèle que vous envisagez serait applicable. Il s'agirait de proposer certains projets auxquels on veut participer, et voir combien de sociétés canadiennes ont la compétence nécessaire pour les mener à bien. Il faudra donc chercher activement combien de cabinets d'ingénieurs-conseils canadiens peuvent s'en occuper, et ainsi de suite.

Je ne vois pas d'inconvénients à cela. Là où il y a des inconvénients, c'est quand il s'agit de projets très risqués. Par exemple, nous ne faisons pas d'offres dans le cas de projets à

[*Texte*]

and build a railroad in Saudi Arabia or Pakistan or Thailand or wherever; the risks are just too high. But the Fluors and the Bechtels do it.

Mr. Deans: How do they?

Mr. Mears: They have more people. They have had the experience. They have the backing. The have set up offices around the world. They have been there. They got in maybe on a cost-plus deal initially, or they have been able to spend enough money to go there and negotiate. A lot of these countries bid work. Initially they might say it is fixed price, but if you go and sit down with them and talk with them you can negotiate. We talk about barter in here. The word "barter" can be used in a number of ways. I think we in Canada are perhaps a little naive in international work.

Getting back to your point, I have no hang-up with a government body going out and coming back and then saying, Okay, Mr. Loram, or Mr. SNC or whoever it might be, or a little man in Pazanum or Quebec or wherever; having them make proposals here and giving them some financial support, maybe taking some of the risk out of it and so on. I can live with that.

• 1010

The Chairman: You started listing some of the experts you would see in this national trading corporation. You mentioned foreign affairs, political science, expertise in all the government agencies. Did you want to add to that list? Who else?

Mr. Mears: I guess really what I am saying is experts who have access to all these things which are available. If it could be just one or two individuals, then so much the better. But I would visualize that this trading company would surely have knowledge of all the good things the Canadian government has to offer.

The Trade Commissioner Service, for example—they know of all these things. They recommend certain companies in Canada. If they feel a particular company has expertise in an area, they will recommend to their department in IT & C—if they are in Asia, they will send a telex saying here is an opportunity for MacMillan Bloedel, or H. A. Simons, to come and do an engineering study on a pulp mill or something like that. So maybe you could develop something out of their department.

The Hatch Report, I think, made reference to co-ordinating some of these bodies and trying to make it more attractive for the Canadian investor to go overseas. He is happier to do business at home because it takes the risk out of it. That is mentioned time and time again in this document.

Mr. Thomson: How much capital-project work has loram done abroad?

Mr. Mears: Not that much. We were in Australia from 1966 to 1973. We built 3,000 miles of railroad. The philosophy we took there is we set up an office, and in total volume I

[*Traduction*]

l'étranger où le prix est fixé. Nous ne nous aventurerons pas à construire un chemin de fer en Arabie saoudite, au Pakistan, en Thaïlande, ou ailleurs, dans ces conditions-là. Les risques sont trop élevés. Les sociétés Fluor et Bechtel, elles, le font.

M. Deans: Comment s'y prennent-elles?

M. Mears: Leur taille leur permet de le faire, et elles en ont l'expérience. Elles ont les reins solides. Elles ont des bureaux à travers le monde. C'est du connu pour elles. Au départ, il se peut qu'elles aient accepté un profit marginal, ou encore qu'elles aient dépensé l'argent nécessaire pour s'implanter et pouvoir négocier. En effet, beaucoup de ces pays lancent des appels d'offres. Ils fixent un prix, mais il est toujours possible de négocier. C'est un peu comme le troc. C'est une forme de troc. Je pense que les Canadiens sont un peu naïfs.

Je reviens à ce que vous disiez. Je ne vois pas d'inconvénients à ce que l'on forme un organisme gouvernemental qui fasse ce travail de dépistage et qui offre à la société Loram, ou à la SNC, ou encore à un petit entrepreneur de Pazanum, ou de Québec, un projet. Elle pourrait très bien offrir l'appui nécessaire permettant de diminuer les risques. L'idée me sourit.

Le président: Vous avez commencé à faire la liste des experts que devrait regrouper une telle société nationale de commerce. Vous avez parlé d'experts en affaires étrangères, en sciences politiques, de gens qui connaissent bien les organismes gouvernementaux. Y en a-t-il d'autres?

M. Mears: En fait, il faudrait des experts qui s'y connaissent bien dans tous ces domaines. Si on pouvait regrouper ces compétences chez une ou deux personnes, tant mieux. Il faudrait cependant qu'une société de commerce soit bien au courant de toutes les possibilités qu'offre le gouvernement canadien.

Les attachés commerciaux, par exemple, sont bien au courant. Ils sont en mesure de recommander certaines sociétés au Canada. S'ils estiment qu'une société a a la compétence nécessaire dans un secteur donné, ils la recommanderont au ministère de l'Industrie et du Commerce. Cela peut se faire à partir d'un pays d'Asie, et ils enverront un télex disant: voici un débouché qui conviendrait bien à MacMillan Bloedel, ou H. A. Simons, car il s'agit d'un projet d'ingénierie, dune usine de pâtes et papiers, ou que sais-je encore. Peut-être qu'on pourrait édifier quelque chose à partir de ce ministère-là.

Le rapport Hatch a fait allusion à la coordination de ces organismes et au travail qu'ils pourraient faire pour intéresser les investisseurs canadiens à des projets étrangers. En général, l'investisseur canadien préfère des projets canadiens, parce qu'il y a moins de risques. Le rapport Hatch répète cela à plusieurs reprises.

M. Thomson: Combien de projets de biens d'équipement Loram a-t-elle entrepris à l'étranger?

M. Mears: Pas beaucoup. Nous étions en Australie entre 1966 et 1973. Nous y avons construit 3,000 milles de chemins de fer. Nous avons choisi d'établir un bureau là-bas, et notre

[*Text*]

would estimate we did probably close to $100 million worth of work over seven or eight years. The only other area we have done is consulting work in various parts of the world, Saudi Arabia, Indonesia. It is a mere pittance.

Mr. Thomson: Is that on railways?

Mr. Mears: Party railroads, pipelines and road construction. In fact, we are in a joint venture in Indonesia right now, on a CIDA grant. We have done a large amount of work in the United States. We were partners in Grand Coulee Dam the Little Goose Dam in the State of Washington. We have offices in Minneapolis and Dallas. We do extensive railroad work in the U.S. In Cleveland right now we are building a light rail transit system similar to what we are doing in Calgary.

That would be the extent of our international work.

Mr. Thomson: Have you bid on many projects you have not been successful on?

Mr. Mears: Yes, I would say many. In the last five years we have looked at maybe 50 or 60, and we have probably bid 20; but never as a sponsor. We would always take a minority position. We would be dealing with people like Bechtel or Fluor, the big boys in the U.S.

Mr. Thomson: Has this had any effect—that you are not the lead underwriter, so to speak? Do you think that has been a reason for your failure to be successful on a—?

Mr. Mears: No, as Mr. Deans mentioned earlier, we were asked to joint-venture by these particular companies, by virtue of our expertise. For instance in railroads, we have had 75 years of building railroads. Pipelines—we know how to build pipelines. It was not the fact that they wanted us or that we could take the lead role, they asked us because of our expertise in a particular area. So, our position would be perhaps a 25 p. 100 interest in a particular project.

• 1015

Mr. Thomson: Would it be fair to say that your company is generally satisfied with their market opportunities in Canada and the United States and apart from North America, you are not really disposed to be an aggressive bidder on the export market?

Mr. Mears: No, I think that is not the case at all. Because the risks are so high overseas, we are not prepared to go overseas on a fixed-price construction basis—you could lose your shirt. But if there was, say, a more attractive financial package and; if some of the risk was taken out of it from a government point of view, then I think we would be much more aggressive.

Mr. Thomson: What are the risks?

Mr. Mears: Well, a lot of the countries—we are talking about construction—.

[*Translation*]

chiffre d'affaires a été, approximativement, de 100 millions de dollars au cours de sept ou huit années. Nous avons également offert des services d'experts—conseils dans divers pays du monde, notamment en Arabie saoudite et en Indonésie. C'est assez maigre, comme vous pouvez le constater.

M. Thomson: S'agissait-il de chemins de fer?

M. Mears: En partie, mais également de pipe-lines et de routes. En fait, grâce à une subvention de l'ACDI, nous sommes en train d'exécuter un projet conjoint en Indonésie. Nous avons beaucoup travaillé aux États-Unis. Nous avons participé à la construction du barrage de Grand Coulee et à celui de Little Goose, dans l'État de Washington. Nous avons des bureaux à Minneapolis et à Dallas. Nous réalisons beaucoup de projets de chemins de fer aux États-Unis. A Cleveland, actuellement, nous sommes en train de construire un réseau de transport ferroviaire semblable à celui que nous sommes en train de construire à Calgary.

Voilà pour nos projets internationaux.

M. Thomson: Est-ce que vous avez fait des offres pour des projets, mais sans succès?

M. Mears: Oui. Souvent. Depuis cinq ans, nous avons envisagé de le faire dans 50 ou 60 cas, et nous avons fait une vingtaine d'offres. Jamais nous n'avons proposé de parrainer un projet. Nous étions toujours en position minoritaire. Nous étions toujours sous l'aile de la Bechtel ou de la Fluor, de grandes sociétés américaines.

M. Thomson: Pensez-vous que le fait que vous n'étiez pas le principal entrepreneur, si vous voulez, explique vos échecs?

M. Mears: Non. Comme M. Deans l'a dit tout à l'heure, on nous demandait notre participation à ces projets conjoints tout simplement parce que nous avions les experts nécessaires. Par exemple, dans le cas des chemins de fer, nous pouvions offrir 75 ans d'expérience. C'est la même chose pour les pipe-lines, nous savons construire les pipe-lines. Ce n'était pas qu'ils nous voulaient ou que nous puissions prendre le rôle principal, on nous l'a demandé parce que nous connaissions bien un domaine particulier. Notre position serait donc peut-être un intérêt de 25 p. 100 pour un projet particulier.

M. Thomson: Peut-on dire que votre société est en général satisfaite de ces possibilités de marché au Canada et aux États-Unis et qu'en dehors de l'Amérique du Nord, vous n'avez pas tellement l'intention de développer vos exportations?

M. Mears: Non, je crois que ce n'est pas du tout cela. Étant donné que les risques sont tellement élevés à l'étranger, nous ne sommes pas prêts à y aller à des prix fixes, car nous pourrions tout perdre. Si toutefois les possibilités financières devenaient plus intéressantes et si le gouvernement pouvait assumer une partie des risques, je crois que nous serions alors beaucoup plus dynamiques à l'exportation.

M. Thomson: Quels sont les risques?

M. Mears: Ma foi, dans beaucoup de ces pays, il s'agit de construction . . .

[*Texte*]

Mr. Thomson: Let us talk about the Middle East. What are the risks as you see them over there? Let us talk about building a pipeline or a railway.

Mr. Mears: Well, look at Iran, look at Peter Bawden . . .

Mr. Thomson: All right, now, that is political risk.

Mr. Mears: That is one risk.

Mr. Thomson: Okay, political risk. Political risk can be insured.

Mr. Mears: Okay.

Mr. Thomson: Right. We can insure currency risks, we can insure political risks. Now, what about commercial risk? What is commercial risk? Commercial risk really boils down to knowledge of what you are doing—expertise. If you are as good a pipeline builder as anybody else in the world, presumably you should be able to be the most competitive and price your services in such a way that you would be successful and you would be compensated for the risks involved.

Mr. Mears: Sure, I agree. If we could bring in our own people, our own equipment and they said, you build a pipeline from A to B and we will leave you alone, just you go ahead and do it, we would do a beautiful job. But when you have uneducated people and the country says, we want a pipeline built from A to B but we are going to use our own people, then you have a problem. First of all, you have a language problem if you are dealing with a different language. Then you have an educational problem—some of these guys have never even seen a pipeline before, they do not even know how to weld. So you have to, first of all, go in and maybe start a training program. That is where it is a major problem.

Mr. Thomson: Well, does your competitor not have to do the same thing?

Mr. Mears: Sure he does, but he may have been there before and he has experience, he has a track record. For instance, Saudia Arabia, I do not know how long Fluor and Bechtel have been there, but I am sure it is a good many years.

Mr. Thomson: But Fluor and Bechtel really would not have as much expertise in building a pipeline as you have.

Mr. Mears: Oh, yes, they are pretty good.

Mr. Thomson: Would they?

Mr. Mears: Yes. It does not have to be a pipeline, it could be roads, or even just driving a DA tractor that is worth $250,000—he cannot just get on a tractor and drive it, or a scraper, someone has to be trained to do that.

M. Thomson: Well, how do we go about tackling this risk proposition then? Can you see any way in which these commercial risks can be . . .

Mr. Mears: I think perhaps the first area is that Canada has to decide to make it more attractive for Canadian companies to go overseas, and perhaps that starts at the bottom line—tax incentives.

[*Traduction*]

M. Thomson: Parlons du Moyen-Orient. Quels risques voyez-vous là-bas? Envisageons la construction d'un pipe-line ou d'un chemin de fer.

M. Mears: Considérez l'Iran, Peter Bawden . . .

M. Thomson: D'accord. Mais cela, c'est un risque politique . . .

M. Mears: C'est un risque.

M. Thomson: D'accord, mais politique. Les risques politiques peuvent être assurés.

M. Mears: D'accord.

M. Thomson: Bon. On peut assurer les risques que comporte le marché des changes, les risques politiques. Et les risques commerciaux? Qu'est-ce que c'est? En fait, c'est savoir ce que l'on fait, c'est être expert dans un domaine. Si vous construisez les pipe-lines aussi bien que quiconque dans le monde, vous devriez pouvoir également être le plus concurrentiel et établir vos prix de façon à réussir, ce qui compenserait les risques.

M. Mears: Vous avez tout à fait raison. Si nous pouvions y aller nous-mêmes avec notre équipement, si nous pouvions construire un pipe-line de A à B et s'en tenir là, ce serait parfait. Or, lorsque vous avez affaire à des gens non instruits et que le pays veut bien construire un pipe-line de A à B mais à condition qu'on utilise sa propre main-d'œuvre, cela pose des problèmes. Tout d'abord, il y a un problème linguistique s'il s'agit d'une autre langue. Ensuite, il y a un problème d'instruction; certains de ces ouvriers n'ont quelquefois même jamais vu de pipe-line, ils ne savent même pas souder. Il vous faut donc commencer par mettre sur pied un programme de formation. C'est un problème important.

M. Thomson: Votre concurrent ne rencontre-t-il pas les mêmes problèmes?

M. Mears: Bien sûr que si, mais peut-être y a-t-il déjà été et a-t-il l'expérience du pays; il est alors connu. Par exemple, je ne sais pas depuis combien de temps Fluor et Bechtel sont en Arabie Saoudite, mais je suis bien certain que cela fait longtemps.

M. Thomson: Cela n'empêche que Fluor et Bechtel ne devraient en tout cas pas avoir autant que vous l'expertise voulue pour la construction d'un pipe-line.

M. Mears: Oh, si, ils sont très bons.

M. Thomson: Vraiment?

M. Mears: Oui. Ce n'est pas nécessairement un pipe-line, ce peut être des routes, ou même simplement conduire un tracteur DA qui coûte $250,000. Ce n'est pas n'importe qui qui peut le conduire, de même qu'une décapeuse; il faut être formé à cela.

M. Thomson: Alors, comment faire face à ces risques? Avez-vous une idée quant aux risques commerciaux . . .

M. Mears: Je crois que, tout d'abord, il faut que le Canada décide d'encourager les sociétés canadiennes à aller à l'étranger et que peut-être que la meilleure façon d'y parvenir, c'est de leur offrir des incitations fiscales.

[*Text*]

Mr. Thomson: We have an agreement on tariffs and trade wherein we have agreed with all of the other countries that are participants to that agreement that we will not offer tax incentives. That is the way the game is played or is supposed to be played.

• 1020

Mr. Mears: If we are that blunt in our thinking, why should Canadian corporations bother? Presumably, we are profit-conscious, we are entrepreneurs, we believe in free enterprise, and so on. Obviously, it costs more to deal on the export market than at home. You have transportation, insurance and all these things involved. The U.S. does it. It is mentioned here that the European Common Market does not have value-added tax on its deals. Brazil does it. There are pages of goodies in here to make it attractive for companies to get into the export market. Why do we not do it?

Mr. Thomson: What you seem to be saying to me, Mr. Mears, is that the risk-reward relationship on export capital projects is not sufficient to induce the Canadian company to go abroad.

Mr. Mears: I think that is a fair statement.

Mr. Thomson: I do not believe that.

Mr. Mears: Then why are we not doing it?

Mr. Thomson: We are doing it. Peter Bawden would not go to Iran and Westburne to Algeria if they could do it here. The risk-reward relationships in these countries and Indonesia were . . .

Mr. Mears: That is not what this report says.

Mr. Thomson: I think there is a risk element there. It is not a question that there is no risk-reward relationship in the export market. The problem is that the risks are beyond the financial capacity of most of the companies in Canada. That, I think, is the problem.

Mr. Mears: That is part of it.

Mr. Thomson: The risk-reward relationship is satisfactory for the Bechtel and the Fluor.

Mr. Mears: Look at our organization. You know our organization. You are from Calgary.

Mr. Thomson: I know a little bit about it.

Mr. Mears: You would not say that we are exactly small, would you?

Mr. Thomson: No, I would not.

Mr. Mears: But we are very hesitant to go overseas. We could get one bad job and it could kill us.

Mr. Thomson: You have just confirmed my point that the risk-reward relationship is there. However, the risks are too large even for Loram.

Mr. Mears: I think probably we are talking the same language. We are talking risk and we are talking help or support from government bodies. I do not think we are talking at cross-purposes necessarily.

Mr. Thomson: How can we go about solving this risk problem? Let us say the risk-reward relationship is satisfactory

[*Translation*]

M. Thomson: Il existe un accord sur les tarifs et le commerce qui prévoit justement que tous les participants n'offriront pas ce genre d'incitations fiscales. C'est la règle du jeu, du moins théoriquement.

M. Mears: Je ne vois pas pourquoi les Sociétés canadiennes essaieraient quoi que ce soit? On suppose que l'attrait du gain anime les entrepreneurs, on croit à la libre entreprise, etc. Il est évident qu'il coûte plus cher de traiter sur un marché d'exportation que sur un marché intérieur. Il y a le transport, l'assurance et ce genre de choses. Les États-Unis le font. On mentionne ici que le Marché commun européen n'a pas de taxe sur la valeur ajoutée pour l'exportation. Le Brésil fait ce qu'il faut. Il y a des tas de choses là-dedans qui incitent les sociétés à pénétrer le marché de l'exportation. Pourquoi pas nous?

M. Thomson: Vous semblez dire que la relation risque-bénéfice pour les travaux d'équipement à l'exportation n'incite pas les sociétés canadiennes à aller à l'étranger.

Mr. Mears: Je crois que c'est en gros cela.

M. Thomson: Je ne suis pas d'accord.

M. Mears: Alors, pourquoi ne le faisons-nous pas?

M. Thomson: Nous le faisons justement. Peter Bawden n'irait pas en Iran ni Westburne en Algérie s'ils pouvaient trouver la même chose ici. La relation risque-bénéfice dans ces pays et en Indonésie était . . .

M. Mears: Ce n'est pas ce que dit ce rapport.

M. Thomson: . . . il y a à mon avis un élément de risque. Il est évident qu'il existe une relation risque-bénéfice sur le marché des exportations. Le problème est que les risques dépassent les capacités financières de la plupart des sociétés canadiennes. Je crois que c'est là le problème.

M. Mears: Partiellement seulement.

M. Thomson: La relation risque-bénéfice satisfait les gens comme Bechtel et Fluor.

M. Mears: Regardez-nous, vous nous connaissez, vous venez de Calgary.

M. Thomson: Oui, un peu.

M. Mears: Vous ne diriez pas que nous sommes une petite société, n'est-ce pas?

M. Thomson: Non, en effet.

M. Mears: Mais nous hésitons beaucoup à aller à l'étranger. Une mauvaise affaire risquerait de nous anéantir.

M. Thomson: Vous confirmez justement ce que je pense. Il existe une relation risque-bénéfice. Toutefois, les risques sont très importants, même pour Loram.

M. Mears: Nous disons donc probablement la même chose. Il s'agit de risque et d'aide ou d'appui de la part des organismes gouvernementaux. Peut-être qu'en fait nous sommes du même avis.

M. Thomson: Comment peut-on résoudre le problème des risques? Disons que pour beaucoup de travaux d'exportation la

[*Texte*]

in a great many export projects and we have the competitive strength to tackle them. What we do not have is the financial muscle to offer fixed prices. How do we go about solving this problem of our Canadian enterprises? That seems to me to be the questions we are trying to come to grips with.

For example, can you see a type of insurance premium? It might be very, very high. I went to Libya to drill water wells and we lost our shirt on a $30 million contract. I thought I had put a huge risk factor into the bid. If you were going to bid on a $100 million contract to build a pipeline in Saudi Arabia, for example, would you consider a 5 or 10 per cent premium to cover your risk? Would you be prepared to put $5 million worth of insurance premiums into your bid to ensure the commercial risk or a portion of the commercial risk? Say you wanted to insure 50 per cent, this type of thing.

Mr. Mears: If you are going to do that, presumably you are going to pass that cost on to the owner, and then how are you going to be competitive on the world market?

Mr. Thomson: That is the question I am asking you.

• 1025

Mr. Mears: I do not know whether I can answer that or not. What you might be able to do is do that but, by the same token, instead of EDC's charging you 15 per cent maybe they will give you a loan at 7 per cent, as the Japanese banks do or the European banks do. Those are the kinds of goodies, one offsets the other.

Mr. Thomson: Do you think the Canadian taxpayer should subsidize those export finances?

Mr. Mears: I have no hang-up with that, if it increases employment in Canada thereby creating tax dollars in Canada, which are going to go into the government coffers. Other countries do it and other countries that belong to GATT do it. We sort of get nervous about things like this because we do not think they are playing the game, but it is done, and you make reference to that in here.

Mr. Thomson: Just to pursue that point a bit how far do we go? That is a kind of policy of beggering thy neighbour, is it not? If all the countries in the world start playing that game of subsidizing interest rates where does it end up? Where does it really end up?

Mr. Mears: I do not know. But if we want to be in the international game we have to get with it. If other countries are doing it, to me we are being naive to sit back and say that we are so pure and lily-white and still think we are going to get the export trade. We are only fooling ourselves in my opinion.

Mr. Thomson: In other words, we have to play the subsidy game?

Mr. Mears: I say that that is one way of doing it. EDC has insurance schemes; you have mentioned the political side, and I am sure Peter Bawden's drilling rig that he lost in the Asiatic Sea, or wherever it was, was insured. That is one form of subsidy, is it not?

[*Traduction*]

relation risque-bénéfice est satisfaisante et que nous soyons suffisamment compétitifs. Ce qui nous manque, c'est la capacité financière nous permettant d'offrir des prix fixes. Comment résoudre le problème que représente un risque dépassant la capacité financière de la plupart de nos entreprises canadiennes? Cela me semble être la question à régler.

Par exemple, envisageriez-vous une sorte de prime d'assurance? Peut-être extrêmement élevée. Je suis allé forer des puits d'eau en Libye, et nous avons tout perdu sur un contrat de 30 millions de dollars. Je croyais avoir introduit dans mon offre pour construire un pipe-line de 100 millions de dollars en Arabie Saoudite, par exemple, pensez-vous qu'une prime de 5 ou 10 p. 100 pourrait couvrir le risque? Seriez-vous disposé à calculer dans votre offre 5 millions de dollars de primes d'assurance pour couvrir le risque commercial, ou du moins une partie de ce risque? Supposez que vous vouliez en assurer 50 p. 100.

M. Mears: En faisant cela, je suppose que le coût sera transmis au propriétaire et qu'ainsi vous ne pourrez plus être compétitif sur le marché international?

M. Thomson: C'est justement la question que je vous pose.

M. Mears: Je ne sais pas si je peux répondre ou non à cela. Peut-être pourriez-vous en effet faire cela, mais peut-être que plutôt que de vous demander 15 p. 100, la Société pour l'expansion des exportations pourrait vous offrir un prêt à 7 p. 100 comme le font les banques japonaises ou les banques européennes. C'est le genre de choses qui peuvent aider, compenser.

M. Thomson: Jugez-vous que les contribuables canadiens devraient subventionner ces exportations?

M. Mears: Cela ne me semble pas gênant si cela permet d'augmenter les emplois au Canada et, donc, d'accroître les recettes fiscales. Cela se fait dans d'autres pays signataires des accords du GATT. Cela semble nous gêner, car nous pensons que ce n'est pas la règle du jeu; mais cela se fait et c'est bien rapporté ici.

M. Thomson: Alors, jusqu'où peut-on aller? Cela revient en fait un peu à taper sur son voisin, non? Si tous les pays commencent à jouer à ce jeu qui consiste à subventionner les taux d'intérêt, jusqu'où cela ira-t-il?

M. Mears: Je ne sais pas. Mais si nous voulons jouer un rôle sur la scène internationale, c'est nécessaire. Si d'autres pays le font, il est un peu naïf de vouloir être plus royaliste que le roi tout en prétendant un jour pénétrer le marché des exportations. A mon avis, nous nous leurrons bien.

M. Thomson: Autrement dit, il faut jouer le jeu des subventions?

M. Mears: C'est une façon de procéder. La Société pour l'expansion des exportations a des systèmes d'assurance; vous avez parlé de l'aspect politique, je suis certain que les plates-formes de forage de Peter Bawden perdues dans la mer

[*Text*]

M. Thomson: It depends, if he paid the insurance rates . . .

Mr. Mears: All right, let me put it to you this way. We talked about barter earlier—Is all this public information, Mr. Chairman? Or . . .

The Chairman: Yes, we are on public record here.

Mr. Mears: I will choose my words carefully. Barter can mean a lot of things. In Latin America and in other parts of the world there are ways of doing business. When I use the word "barter", barter could be the payment of a management fee to an individual in a particular country. We do not really have much of a hand-up with the words "management fee", but if I said to you, "Oh, I am going to pay him a bribe," then we would have a problem. What is the difference?

Mr. Thomson: One is a bribe and the other is a management fee.

Mr. Mears: It is pretty hard to . . .

Mr. Thomson: It is your belief, then, that if we are going to be in the capital project game from an export standpoint, the government is going to have to play a leading role in assuming the risk element in some form, and it may take the form of subsidized financing. Is that the conclusion I can draw from what you have said?

Mr. Mears: That could be one form, yes.

Mr. Thomson: What other forms would there be? What I am trying to pin down here is what can we reasonably expect the Loram of Canada to do for themselves in this export market, and what cannot we reasonably expect them to do for themselves and, therefore, somebody else has to do it for them?

Mr. Mears: I think from our standpoint, as I said before, it is the bottom line that has to be attractive to us. I see maybe changing some of the tax laws, perhaps providing research and development dollars for a particular area; perhaps taking some of the risk out of our contracting by having insurance; providing finance at a rate that is not 15 per cent or, as it is today, 17 per cent.

• 1030

The other aspect, I guess perhaps a more difficult one, is people. I am not suggesting that the Canadian government can go out and find people, but maybe it has the expertise to bring corporations together; say as SNC and a TEC man, or two engineering companies, can get together. Certainly we know each other, but we may not know that the SNC is involved in the same project, for example. The government may know that. They could bring them together and provide a total people body.

So there would perhaps be five things that the government could do to help the Loram group. In fact, I believe the Department of Industry, Trade and Commerce is working on a new corporation called the Canadian international construc-

[*Translation*]

asiatique, ou ailleurs, étaient assurées. C'est une forme de subvention, non?

M. Thomson: Tout dépend, s'il a payé des taux d'assurance . . .

M. Mears: D'accord, prenons la chose autrement. Nous avons parlé tout à l'heure de troc . . . Tout cela est-il public, monsieur le président?

Le président: Oui, nous siégeons en public.

M. Mears: Je ferai donc attention à mes mots. Le troc peut signifier beaucoup de choses. En Amérique latine et dans d'autres parties du monde, il y a certaines façons de traiter en affaires. Ce terme de «troc» représentait le paiement d'honoraires pour quelqu'un qui aurait offert des services de gestion dans tel ou tel pays. Ce genre d'honoraires de «gestion» ne nous gêne pas beaucoup, mais si on appelait cela «un pot-de-vin», cela poserait un problème. Quelle est la différence?

M. Thomson: D'un côté, c'est un pot-de-vin, de l'autre des honoraires de gestion.

M. Mears: Il est bien difficile . . .

M. Thomson: Vous estimez donc que si nous voulons exporter des travaux d'équipement, le gouvernement va devoir jouer un rôle moteur en assumant l'élément risque sous une forme ou une autre, et peut-être en subventionnant le financement. Ce serait votre conclusion?

M. Mears: Oui, ce serait une possibilité.

M. Thomson: Quelle autre possibilité existerait-il? Ce que j'essaie, en fait, de savoir est ce que nous pouvons raisonnablement attendre de Loram Canada dans ce marché d'exportation et ce qu'il ne nous faut pas attendre de la société, de sorte que l'on sache que c'est à quelqu'un d'autre de le faire?

M. Mears: Comme je l'ai déjà dit, pour nous c'est le résultat qui doit être intéressant. On pourrait envisager de modifier certaines lois fiscales, d'offrir des fonds pour la recherche et le développement dans tel ou tel secteur, d'assumer une partie des risques en offrant une forme d'assurance d'offrir des prêts à un taux inférieur à 15 p. 100 ou même 17 p. 100 comme aujourd'hui.

L'autre aspect est peut-être plus difficile, puisqu'il s'agit des individus. Je ne veux pas dire que le gouvernement canadien puisse prospecter, mais peut-être a-t-il les moyens de mettre les sociétés en contact, par exemple, quelqu'un de SNC et quelqu'un de TEC, ou deux sociétés d'ingénierie? Il est évident que nous nous connaissons, mais nous ne savons pas forcément toujours que SNC participe par exemple aux mêmes travaux. Le gouvernement, par contre, peut le savoir. Il pourrait donc mettre les sociétés en contact pour regrouper un ensemble de personnes.

Le gouvernement pourrait donc peut-être faire cinq choses pour aider le groupe Loram. En fait, je crois que le ministère de l'Industrie et du Commerce étudie la possibilité de constituer une nouvelle société qui s'appellerait Le groupe des

[*Texte*]

tors group. Are you familiar with that at all? This is a group to try to get construction companies to join together and bid on international tenders. It would be the formation of a corporation, and each corporation would put up $50,000 initially to become a member and to look at various international projects. John Dawson I think is the director-general of that particular department; he could give you more details. I only just heard about it yesterday.

Mr. Thomson: Just let me change the topic here, Mr. Mears. How do you see the market for your company in terms of capital projects abroad, as compared to domestically and in North America for the next five years, ten years?

Mr. Mears: In Canada specifically, if we could resolve our energy problems it would be very favourable. We are a member of the Alsands consortium for one. The James Bay development—we have been up there for 10 years and we see that going for a number of years. As for our mining interests in coal and so on, we see tremendous expansions within Canada. So Canada frankly looks very good to us.

Mr. Thomson: Would you say that would represent 75 per cent of your market over the next 10 years?

Mr. Mears: Oh, more. Probably 85 per cent.

Mr. Thomson: So you really feel, in so far as export capital projects are concerned, they would play a very minor role in your company's operations in the next 10 years.

Mr. Mears: Yes, although getting to 1990, we currently have letters of intent with the Japanese for future coal developments. By 1990 we will be exporting to Japan, if all goes well, about 8 million tons of coal.

Mr. Thomson: But those would be domestic capital projects. You are only exporting the commodity.

Mr. Mears: Exactly, yes.

We are currently looking into expanding into the Australian market, and that would be on the short term in areas of construction, pipelines. There is a pipeline to be built from the northwest shelf at Dampier down to Perth, which you may be aware of. There is another one from the Moonta gas basin down to Adelaide. There is some railroad work. Those ones we consider short term.

• 1035

But we are also looking at oil and gas, a joint venture with both Australians and people like Hudson's Bay Oil and Gas, for example, and others. We also see opportunities of a joint venture in coalmining projects in Australia.

In terms of other parts of the world, the only other work we would be doing would be in the U.S., and that is fairly small.

The Chairman: Any further questions, John?

Mr. Thomson: Well, somebody else can carry on.

[*Traduction*]

constructeurs internationaux du Canada. Êtes-vous au courant? Il s'agit d'un groupe qui réunirait des entreprises de construction pour répondre à des appels d'offres internationaux. Cela reviendrait à former une société et chaque société devrait au départ contribuer $50,000 pour devenir membre et avoir la possibilité d'envisager divers projets internationaux. Je crois que c'est John Dawson qui est directeur général de ce service; il pourrait vous donner davantage de détails; je n'en avais pas entendu parler jusqu'à hier.

M. Thomson: J'aimerais maintenant changer de sujet, monsieur Mears. Comment comparez-vous le marché de votre société dans les travaux d'équipement à l'étranger avec votre marché intérieur et en Amérique du Nord dans les cinq ou dix prochaines années?

M. Mears: Au Canada, si nous pouvions résoudre nos problèmes énergétiques, il serait extrêmement favorable. Nous faisons partie du consortium Alsands. Nous sommes à la baie James depuis dix ans et cela devrait durer encore quelques années. Pour ce qui est de nos intérêts dans les mines de charbon, etc., nous envisageons une très forte expansion au Canada. Le Canada nous semble donc franchement offrir un excellent marché.

M. Thomson: Pensez-vous que cela représentera 75 p. 100 de votre marché dans les dix prochaines années?

M. Mears: Oh, même plus. Probablement 85 p. 100.

M. Thomson: Vous estimez donc vraiment que pour ce qui est des travaux d'équipement à l'étranger, cela ne représentera pas grand chose pour votre société dans les dix prochaines années?

M. Mears: En effet, mais pour 1990, nous avons déjà des lettres d'intentions avec les Japonais pour des travaux dans le charbon. Nous exporterons donc au Japon environ 8 millions de tonnes de charbon d'ici 1990, si tout va bien.

M. Thomson: Mais il s'agirait de travaux d'équipement au Canada. Vous n'exporteriez que le produit.

M. Mears: Parfaitement.

Nous envisageons à l'heure actuelle une expansion sur le marché australien, et cela serait à court terme et porterait sur de la construction, des pipelines. Un pipeline doit en effet être construit du plateau nord-ouest à Dampier jusqu'à Perth, comme vous le savez peut-être. Il y en aurait un autre du bassin gazier de Moonta jusqu'à Adelaide. Il y a également certains travaux dans les chemins de fer. Cela, nous l'envisageons à court terme.

Nous nous intéressons aussi au pétrole et au gaz, à des possibilités d'association avec, à la fois, les Australiens et des sociétés comme *Hudson's Bay Oil and Gas*, par exemple, et d'autres. Nous envisageons également la possibilité de projets communs d'exploitation charbonnière en Australie.

Pour ce qui est des autres régions du monde, notre seule autre activité serait aux États-Unis, et elle est relativement limitée.

Le président: D'autres questions, John?

M. Thomson: Quelqu'un d'autre peut continuer.

[*Text*]

The Chairman: Okay. Mr. Roy.

M. Roy: Merci, monsieur le président.

Monsieur Mears, dans vos remarques d'ouverture, vous avez mentionné que vous aviez déjà été attaché commercial pour le Canada et que cette expérience vous a permis probablement de participer au succès que connaît actuellement la compagnie, *Mancal Ltd.* où vous occupez le poste de vice-président. Et vous avez mentionné également que vous suggériez qu'il fallait détacher une partie du personnel au niveau des compagnies pour l'étranger. Cela pourrait, à ce moment-là, être une composante importante pour stimuler le marché canadien à l'exportation.

Est-ce que vous pourriez ajouter plus de détails à ce sujet-là?

Mr. Mears: Perhaps I could answer, first of all, by saying that because of my experience with the Trade Commissioner Service, I spend about a week a month in Ottawa. We feel that it takes that amount of time to cover all the things that we do on this sheet.

In conjunction with that, as I mentioned earlier, I wish to continue with the promotion of this Executive Interchange program, so we have asked Executive Interchange to have somebody come and join our group for a period of two to three years, which will happen this summer. In fact, when I was in Brazil, we had a trade commissioner come and join us, and we, in turn, hope to send somebody overseas.

We see this as filling two roles, the first being that that individual from our group will learn the practices of the government on an international basis, that he will be exposed to all types of corporations, as I was in Brazil, from forestry products to whatever; but being somewhat selfish, we would hope that an individual from our corporation would be sent to a country that we would want to invest in, in the long term.

As far as, say, Brazil is concerned, our interests there were possible coal exports, both of thermal and metallurgical; possible construction with Brazilian corporations; possible engineering contracts. I mentioned we are looking at Australia. We would very much like someone to go and work in an Australian consulate or embassy for the next two or three years.

• 1040

One of the things that one must be extremely careful of, in a program such as this, is that during the tenure of the individual at that particular post that he or she does not show favouritism for their own corporation. The government made this perfectly clear, and rightly so, as I did to my corporation when I went overseas and I think generally there was no problem. Our organization recognised that, in terms of selling coal, I would show the same consideration to McIntyre Porcupine or Fording Coal or Denison Mines that I would to our own group. However, after the exchange is finished, then that individual would have a much better understanding of the opportunities in that particular country and come back to his

[*Translation*]

Le président: Très bien. Monsieur Roy.

Mr. Roy: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Mears, in your opening remarks, you said that you have already been Trade Commissioner for Canada, and that this experience probably enabled you to contribute to the actual success of Mancal Ltd. Co. of which you are the Vice-President. You also said that it would be a good idea to send part of the company's staff overseas. This could, in a large extent, stimulate the Canadian export market.

Could you elaborate?

M. Mears: Je pourrais tout d'abord vous dire que mon expérience des services commerciaux a pour conséquence que je passe environ une semaine par mois à Ottawa. Nous estimons que c'est nécessaire pour faire tout ce que nous indiquons dans cette brochure.

Conjointement, comme je l'ai déjà dit plus tôt, je souhaite continuer à promouvoir ce programme d'échange de cadres, et nous avons donc demandé, dans le cadre de ce programme, que quelqu'un se joigne à notre groupe pendant une période de deux à trois ans, ce qui va arriver cet été. En fait, lorsque j'étais au Brésil, un attaché commercial est venu travailler pour nous et, à notre tour, nous espérons envoyer quelqu'un à l'étranger.

Nous considérons que cela remplit deux objectifs. Premièrement, ce représentant de notre groupe apprendra à connaître les pratiques gouvernementales sur une base internationale, il sera mis en contact avec toutes sortes de sociétés, tout comme je l'ai été moi-même au Brésil, avec toutes sortes de produits et d'industries. Cependant, étant quelque peu égoïstes, nous espérons que notre cadre sera envoyé dans un pays où nous souhaitons investir à long terme.

Par exemple, en ce qui concernait le Brésil, nous nous intéressions à des possibilités d'exportation de charbon, à la fois thermique et métallurgique, à la possibilité de projets de construction avec des sociétés brésiliennes, à la possibilité de contrats de génie. J'ai dit que nous nous intéressions à l'Australie. Nous aimerions beaucoup qu'un membre de notre personnel soit envoyé en Australie pour travailler au consulat ou à l'ambassade pendant les deux ou trois prochaines années.

Une des choses auxquelles il faut faire extrêmement attention dans un programme de ce genre, c'est que pendant qu'il occupe ce poste particulier, ce cadre détaché ne fasse pas de favoritisme pour sa propre société. Le gouvernement a été très clair à ce sujet, et avec raison, tout comme je l'ai été envers ma société lors de mon séjour à l'étranger, et je pense que d'une manière générale cela n'a pas posé de problème. Mon groupe a reconnu qu'en matière de vente de charbon, je devais faire preuve de la même considération pour *McIntyre Porcupine* ou *Fording Coal* ou *DenisonMines* que pour notre propre groupe. Cependant, à la fin de l'échange, ce cadre a une bien meilleure connaissance des possibilités offertes par ce pays particulier et

[*Texte*]

own corporation and, hopefully, develop the foreign trade. This is where I see the program really expanding: by virtue of this exchange and the better understanding of the country that that particular individual might be in.

M. Roy: Le Comité est allé dans certains pays européens et en Suède, on désire mettre au point un programme pour les attachés commerciaux; ce serait sur la base de l'utilisation et une firme qui aurait recours aux services des attachés commerciaux serait tenue de payer ces services. Est-ce que vous pensez que le Canada pourrait établir une telle politique pour l'utilisation des services de ses délégués commerciaux canadiens?

Mr. Mears: I think that might be difficult in that Canadians are paying for the trade commissioners overseas through their taxes. The Australians have a similar system whereby trade commissioners go into and go out of business and government, back and forth. To answer your question directly, I think we would have difficulty with that one frankly. I think Canadians would say, we are paying for it.

M. Roy: L'application d'une telle politique constituerait donc un double impôt pour les Canadiens?

Mr. Mears: Exactly, yes.

M. Roy: Vous avez dit que l'obtention du contrat de 2 millions de tonnes de charbon a nécessité plus de 20 ans de patience et de talent. Est-ce qu'on peut dire que dans des projets d'envergure comme celui que vous avez obtenu, c'est normal? Vous avez parlé de votre expérience dans le domaine des pipe-lines et dans le domaine du développement des réseaux routiers. Est-ce que dans ces secteurs-là de l'économie, il faut autant de temps et de patience pour décrocher un contrat?

Mr. Mears: No, I think our particular case was an unusual one. I would hope it was. It was unfortunate that, in the early 1970s, the government put that moratorium on. I think it is generally known that Japan is a difficult nation to negotiate with. They want to make sure they have covered every single angle before they sigh anything, but, to take 20 years, I would say is normally an unusual circumstance.

M. Roy: Depuis le début, les témoins nous parlent de l'importance du risque dans le commerce de l'exportation et, comme M. Thomson le disait, de la capacité financière. Vous avez mentionné certains pays, comme le Japon et certains pays d'Europe, qui subventionnent au moyen d'un taux d'intérêt spécial, afin de s'accaparer des marchés mondiaux. Je pense que vous avez répondu, à la question de M. Thomson, qu'il existe également des ententes concernant les tarifs douaniers, il y a eu les réunions du Kennedy Round et du Tokyo Round, pour en arriver à une espèce d'entente pour mettre un terme à cette course, au niveau des taux d'intérêt, qui n'a absolument pas de fin.

• 1045

Est-ce que vous pensez qu'en ce moment, ces pays, soit le Japon et peut-être la France ou d'autres pays, ont des taux d'intérêt plus avantageux, ou des politiques financières plus

[*Traduction*]

doit pouvoir permettre à sa propre société de développer son commerce étranger. C'est là que je vois les véritables possibilités de ce programme, cet échange permettant de mieux comprendre le pays où l'on a été envoyé.

Mr. Roy: Our committee visited some European countries and in Sweden, there is a desire to establish a program for Trade Commissioners; it would be on a use or pay basis on the company that would use the trade commissioners service who would have to pay for it. Do you think that Canada could establish such a policy in case of the use of the Canadian trade commissioner service?

M. Mears: Je pense que ce pourrait être difficile, car les Canadiens paient déjà les délégués commerciaux installés à l'étranger par leurs impôts. Les Australiens ont un système analogue où les délégués commerciaux passent sans arrêt d'un secteur à l'autre, du public au privé. Pour répondre directement, je dirais que cela nous poserait des problèmes. Je crois que les Canadiens diraient qu'ils paient déjà.

Mr. Roy: The implementation of such a policy would be double taxing for Canadians?

M. Mears: Exactement.

Mr. Roy: You said that your contract of two million tons of coal implied more than 20 years of patience and talent. Would you say that in major projects such as this one, it is normal? You mention your experience in pipelines and in road construction. In these fields of economy, do you need as much time and patience to get a contract?

M. Mears: Non, je crois que notre cas particulier était inhabituel. Je l'espère, en tout cas. Il est malheureux qu'au début des années 70, le gouvernement ait imposé ce moratoire. Il est généralement connu que négocier avec le Japon est une entreprise difficile. Les Japonais veulent être certains d'avoir tout réglé dans les moindres détails avant de signer quoi que ce soit, mais je dirais que 20 ans, c'est quand même assez exceptionnel.

Mr. Roy: Since the beginning of our hearings, the witnesses have been outlining the importance of risk in export trade and, as Mr. Thomson said, of financial capacity. You referred to some countries such as Japan and a few in Europe, which provide a subsidy through a special interest rate in order to conquer world markets. You answered to Mr. Thomson's question by saying that there are in fact agreements on customs tariffs and that there had been meetings at the Kennedy Round and at the Tokyo Round to bring about an agreement putting an end to this endless competition for interest rates.

•

Do you think that some of those countries, perhaps Japan or France, presently do have interest rates or financial policies more profitable that the Canadian companies could use?

[*Text*]

avantageuses, que les firmes canadiennes ne peuvent utiliser dans le cadre des structures actuelles?

Mr. Mears: Let us take France, for example. I believe France is a great supporter of the international scene. Perhaps I can give you an example. It bid on a major radar system in Latin America. So did Canada. From our understanding, the bids were very competitive. France was successful. Our information was one of the incentives was it provided lower financial interest rates. It formed a consortium much like the one we talked about earlier, where it went out and it physically sollicited the best it could find. There are not that many radar companies, around the world presumably, which manufacture that type of equipment. Anyway, it got the best it could, and it went to the Brazilian government with a package deal. It physically invited the people who count, who make the decisions, to France for a considerable length of time. If I recall, it was something like three to six weeks. It wined and dined them and showed them around and got to know who they were dealing with.

They made a commitment, and they were prepared to carry it through until an ultimate decision was made. If that is what it takes, perhaps Canada should be doing the same thing. I know Canada does invite certain people to Canada, and it does pay their way. We were talking about barter a little earlier. There are programs, outgoing missions and incoming missions, where we do pay ministers and whoever to come to Canada and see our set-ups. But maybe it takes a little more than that. We seem not to follow it through to the bitter end. We are not prepared to commit ourselves to the bitter end.

I can remember on a number of occasions as a trade commissioner where I could see good opportunities for Canada, and we would send telexes to IT&C saying we should be down here and we should be pushing this. I appreciate obviously we cannot chase every particular one, but perhaps there should be a monitoring board in Ottawa. When we think we are on to a good thing, we should really key in on it. Maybe it would be better if the minister of IT&C spent more time out politicking abroad than, say, sitting in Ottawa.

Mr. Deans: Do you want an Ed Lumley abroad?

Mr. Mears: Minister of IT&C, I said.

Mr. Deans: But he is in charge of trade.

Mr. Mears: He is perhaps a junior minister, is he not? But sure.

• 1050

M. Roy: Vous avez mentionné au début que le Canada avait probablement la formule magique, mais que la façon d'appliquer cette formule pour l'obtention de contrats à l'extérieur semblait avoir beaucoup de lacunes. Vous avez mentionné

[*Translation*]

M. Mears: Prenons comme exemple la France. Je crois que la France est l'un des piliers de la scène internationale. Elle a présenté une offre pour l'installation d'un système important de radar en Amérique latine. Le Canada a fait de même. Il semble que les deux offres aient été très compétitives, mais c'est la France qui a gagné. Nous nous sommes laissés dire que l'une des raisons de ce choix, c'est que la France offre des taux d'intérêt financiers plus avantageux. Elle a formé un consortium semblable à celui dont nous avons parlé tout à l'heure, qui est allé solliciter les meilleurs taux possibles. Il n'existe pas tellement de sociétés qui fabriquent ce genre de radar dans le monde. De toute façon, on a obtenu la meilleure affaire possible et on a présenté au gouvernement brésilien un forfait. On a invité les gens en place, ceux qui prennent les décisions, à venir faire un long séjour en France, quelque chose comme trois ou six semaines. On leur a offert des dîners, on leur a fait visiter le pays et on leur a présenté ceux à qui ils auraient affaire.

Il y a eu un engagement que l'on était disposé à respecteur jusqu'à ce que la décision finale fût prise. Si c'est nécessaire, le Canada devrait sans doute faire la même chose. Je sais que le Canada invite certaines gens à venir passer quelque temps ici, aux frais de la princesse. On a parlé de troc un peu plus tôt, mais sachez qu'il existe des programmes, des missions qui vont à l'étranger, d'autres qui viennent ici, programmes selon lesquels nous payons les frais des ministres et des délégations qui viennent visiter nos installations ici. Il faudrait peut-être aller plus loin encore. J'ai l'impression que nous n'allons pas assez loin. Nous ne sommes pas disposés à nous engager jusqu'au bout.

Je me souviens du temps ou j'étais délégué commercial et où j'ai pu pressentir plusieurs bonnes occasions pour le Canada. Nous envoyions alors des télex au ministère de l'Industrie et du Commerce disant que nous devrions nous rendre à tel endroit pour mousser tel projet. Évidemment, je sais que nous ne pouvons pas courir tous les lièvres à la fois, mais il devrait certainement exister un comité de contrôle à Ottawa. Quand on flaire une bonne piste, on devrait certainement sortir toutes les munitions. Il serait peut-être préférable que le ministre de l'Industrie et du Commerce passe plus de temps à l'étranger au lieu de rester assis dans son bureau d'Ottawa.

M. Deans: Voulez-vous que nous vous envoyions Ed. Lumley?

M. Mears: J'ai dit le ministre de l'Industrie et du Commerce.

M. Deans: Mais c'est lui qui est responsable du Commerce.

M. Mears: Il n'a pas la même préséance, je crois, n'est-ce pas? Mais pourquoi pas?

Mr. Roy: You did say at the beginning that Canada probably had a magic formula, but that it did not really apply it very well to win foreign contracts. You also said that some countries, for example those of Latin America, especially the

[*Texte*]

aussi que certains pays par exemple ceux de l'Amérique latine, à cause des pouvoirs militaires, représentaient des inconvénients considérables pour l'entreprise privée quand il s'agissait d'obtenir une part sur ce marché. Et vous avez parlé également des items de financement de produits manufacturés, de problèmes de personnels politisés . . . etc. Est-ce que vous pensez que le gouvernement par le truchement d'une société de commerce devrait uniquement s'occuper de ces cas particuliers quand il y a des problèmes politiques, ou des situations de régime totalitaire et que cette société de commerce pourrait intervenir sur tous les contrats internationaux clés en main, après peut-être avoir donné l'occasion à l'entreprise privée de soumettre un prix? Il semble que pour le moment, sur un potentiel d'environ 80 milliards de dollars de projets, *capital project*, on n'a seulement que 2 milliards de dollars en contrats. Ne pensez-vous pas qu'une société de commerce pourrait jouer ce rôle?

Mr. Mears: Yes. I think a trading corporation could play such a role and perhaps we are going back to what we opened with. The trading group or the government group, dealing with another government, could put the pieces together for Canadian companies to get together and submit an over-all package. There are limitations to that. We talked about the size of some of the Canadian companies and really we are not very big. You are going to get into a people problem, particularly, say, if you take an organization like ourselves; we mentioned that we see a lot of work coming up in Canada with the development of the oil sands and Cold Lake and so on. You are looking there at 2,000 and 3,000 bodies, and Canada with a population of 23.5 million people—we do not have that many people to go around. If we are going to get involved in major overseas projects—to do a $200 million or $300 million hydroelectric dam, you could be looking at 6,000 people. Now, the majority of those—perhaps 50 per cent to 60 per cent of those—may be local labour but if we want to take our engineering personnel and set up a shop overseas, certainly one corporation could not do it. You would have to form a consortium and this I see as perhaps the role of a trading corporation. It could put together for us a foundation, a Loram floor, putting them all together and saying, "okay boys away you go". But to do it by yourself, I do not see our being able to handle the total project; the engineering development construction, but a Loram group, of a $300 million of $400 million job; there is no way we could do it.

Mr. Roy: You mentioned research and development and that we should go on with this possibility to increase our budget in research and development, not only through the government but through the private sector. I do support that 100 per cent. How do you develop your research work and what is the contribution to R&D from your company?

Mr. Mears: We usually try to allocate 5 per cent of our gross sales of each company, to research and development.

[*Traduction*]

ones with a military regime, posed serious risks for the private sector that wants a part of the market. You also talked of the terms of financing for manufatured goods, of problems with politicized staff, et cetera. Do you think that through a trading corporation, the government should only look after these particular cases where there are political problems or problems with a totalitarian regime? Do you think that the trading corporation could intervene, with a free hand, in all international contracts, once it has given the opportunity to submit a price to a private company? At the present time, out of a potential of $80 billion in capital projects, only $2 billion has been used. Do you think that a trading corporation could play such a role?

M. Mears: Oui. Je crois qu'une société de commerce pourrait jouer un tel rôle. Je crois que nous en revenons à ce par quoi nous avons commencé. Un groupe de commerce gouvernemental ou non, qui fait affaire avec un autre gouvernement, pourrait très bien s'occuper de rassembler toutes les pièces pour les société canadiennes afin qu'elles puissent présenter un forfait complet. Il y a évidemment des limites. Nous avons parlé de l'importance de certaines des compagnies canadiennes qui ne sont pas toutes très grandes. Vous risquez également de faire face à des problèmes de dotation. Notre société, entre autres, prévoit beaucoup de projets futurs au Canada étant donné l'exploitation des sables bitumineux, de Cold Lake et d'ailleurs. Nous envisageons avoir besoin de 2,000 à 3,000 employés. Le Canada a une population de 23,5 millions d'habitants et ne peut donc pas fournir tellement de main-d'œuvre. Si nous voulons, en plus, participer à d'importants projets étrangers, à un barrage hydroélectrique de 200 ou 300 millions de dollars par exemple, il nous faudra au moins 6,000 employés. La majorité d'entre eux sont recrutés sur place, mais si vous voulez fournir vos propres ingénieurs pour installer un bureau à l'étranger, vous ne pourrez pas le faire si vous êtes un société seule. Il faudrait former un consortium et voilà le rôle que pourrait peut-être jouer une société de commerce. Celle-ci pourrait s'occuper de nous installer une base solide, quelque chose comme un Loram qui préparerait tout pour lancer le groupe. Je ne m'imagine toutefois pas en mesure de m'occuper de l'ensemble du projet moi-même. La conception de l'ingénierie faite par un groupe Loram pour un contrat de 300 ou 400 millions de dollars est indispensable. Nous ne pourrions pas nous débrouiller autrement.

M. Roy: Vous avez également parlé de recherche et de développement pour nous dire que non seulement le gouvernement, mais également l'entreprise privée, devraient accroître la partie du budget consacrée à la recherche et au développement. Je suis parfaitement d'accord avec vous, mais comment votre société en particulier peut-elle intensifier ses travaux de recherche et quelle est l'importance de votre contribution à ce secteur?

M. Mears: Nous essayons en général de réserver à la recherche et au développement 5 p. 100 du produit brut de nos

[*Text*]

That is our company policy—depending on the company, of course, we would depend on that amount. For instance, in our coal group we are looking at things, and we have looked in the past at the gasification of coal. There we have not done it by ourselves, we have formed a consortium with some of the oil companies in Calgary and with other coal producers and done experiments on our own, using our own coal, and so on. We are now looking at methanol. To build a methanol plant becomes very costly. This would be an area in which we would be looking for the federal government perhaps, to provide some dollars.

• 1055

Mr. Roy: My last question, Mr. Chairman. You referred to Australia and your role in New Zealand. I think the 1974 Parliament, through the Parliament Act, established an export-import corporation, a New Zealand export-import corporation.

Mr. Mears: I am not familiar with that. This was in New Zealand, you say?

Mr. Roy: Yes.

Mr. Mears: No, I am not aware of that.

Mr. Roy: Okay. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Roy.

Mr. Cardiff, do you have any questions to put?

Mr. Cardiff: One brief question. How many bodies are with your company?

Mr. Mears: We would vary, depending on our work, of course. Normally, we would be about 2,500 to 3,000 employees. If we got a major construction job that number could jump as high as 6,000 or 7,000.

Mr. Cardiff: Do you have any difficulty getting your workers to go into the U.S. to work?

Mr. Mears: No. Most of our key management personnel are Canadians; they go down there and then we hire Amercians.

Mr. Cardiff: I see. In the existing government programs that we have, would you like to see changes? Do you feel that they are servicing your needs adequately?

Mr. Mears: I do, because I think I know my way around and I know a lot of them—I am kind of fortunate.

Mr. Cardiff: Okay. You tell us that you know your way around. How can we make it easier for a small company to approach us?

Mr. Mears: Perhaps advertise on television. Say to Canadians, " "Did you know that there is a book called *Assistance to Business in Canada*?" Have the public start asking questions of the government and then say, " "Okay, there is such a book, go to your regional office and start asking questions. Did you know that there was a trade commissioner service?" The Canadian trade commissioner Service—not because I was one—is probably one of the finest in the world. Time and time again, and I have travelled to most parts of the world, I have heard it said, and people did not even know I was a trade

[*Translation*]

ventes à chacune des sociétés. C'est la politique de notre société . . . le montant varie selon les cas. Par exemple, notre groupe qui s'occupe du charbon a envisagé dans le passé de se lancer dans la gazéification du charbon. Nous ne l'avons pas fait seul, nous avons formé un consortium avec des sociétés pétrolières à Calgary et avec des producteurs de charbon. Nous avons fait quelques expériences nous-mêmes, utilisant notre propre charbon. Nous envisageons actuellement le méthanol. Une usine de méthanol coûte très cher. C'est pourquoi nous allons nous efforcer d'obtenir des fonds auprès du gouvernement fédéral.

M. Roy: Une dernière question, monsieur le président. Vous avez parlé de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Je pense que c'est en 1974 que la Nouvelle-Zélande a formé une société d'import-export.

M. Mears: Je ne savais pas. Vous dites que c'était en Nouvelle-Zélande?

M. Roy: Oui.

M. Mears: Je ne savais pas.

M. Roy: Cela ne fait rien. Merci.

Le président: Merci, monsieur Roy.

Monsieur Cardiff, voulez-vous poser des questions?

M. Cardiff: Oui. Quel est l'effectif de votre société?

M. Mears: Cela varie, dépendant du travail. D'habitude, nous avons entre 2,500 et 3,000 employés. Dans le cas d'un grand projet de construction, ce chiffre peut passer à 6,000 ou 7,000 employés.

M. Cardiff: Avez-vous du mal à obtenir les visas nécessaires pour que vos employés aillent travailler aux États-Unis?

M. Mears: Non. La plupart de nos gestionnaires sont canadiens. Ils se rendent aux États-Unis, ils recrutent sur place.

M. Cardiff: Je vois. Y a-t-il des modifications que vous voudriez qu'on apporte aux programmes gouvernementaux actuels? Pensez-vous qu'ils répondent à vos besoins?

M. Mears: Dans notre cas, oui, car nous avons déjà de l'expérience et nous connaissons ces programmes. Nous avons de la chance.

M. Cardiff: Très bien. Vous dites que vous avez déjà de l'expérience. Quels conseils donneriez-vous à une petite entreprise qui voudrait acquérir la même expérience que vous?

M. Mears: Il conviendrait peut-être de faire de la publicité à la télévision. On pourrait dire aux Canadiens: Saviez-vous qu'il existe une brochure intitulée « «Assistance à l'entreprise canadienne»? Que le public entreprenne de poser des questions au gouvernement qui pourrait répondre: il existe une brochure là-dessus, adressez-vous à votre bureau régional et posez des questions. Saviez-vous qu'il existe un service des délégués commerciaux?» Ce n'est pas parce que j'ai été autrefois attaché commercial moi-même que je dis que nous avons peut-être le meilleur service de délégués commerciaux dans le monde. A

[*Texte*]

commissioner, " "Boy, Canada really has a great Trade Commissioner Service." We should push it, really benefit from it.

Mr. Cardiff: In other words, you are saying that we really do not require any changes in those services, we just have to get the people more aware of them.

Mr. Mears: Are you talking about a trading company now or are you just talking about what we have to offer?

Mr. Cardiff: No, we are talking about our government services that are there now, at the present time.

Mr. Mears: They are there but they do not stimulate any great excitement for a guy to export, in my opinion.

Mr. Cardiff: It would appear from our hearings that they were cumbersome and difficult to understand and to approach.

Mr. Mears: Yes, they are, but then, as I mentioned, I spend a week, a month, in Ottawa and I know where to go and I do not have to spend half my day on the telephone. I guess, by virtue of my saying that, they are cumbersome perhaps, yes.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Madam Beauchamp-Niquet arrived a little later, she has no questions.

Following up what Mr. Cardiff started, I know that you cannot divulge detailed information about the Loram group, but just to give the committee an idea of the size of the company, to give us the size in sort of man-hours, man-years, how about the volume of business? Can you divulge how many billions turnover you have in a year?

• 1100

Mr. Mears: I would rather not, Mr. Chairman.

The Chairman: We respect that confidentiality, it was just to give us some idea of size.

All right, the Chair has no further questions. Mr. Paget.

Mr. Neil Paget (Consultant to the Committee): I just have one area, Mr. Chairman. You have talked about the capital project area, and just to check with you the impression I have, which is that if Canada is to compete in the more sizeable projects, $100 million and up, we really are faced with a consortia kind of model. Is that the common way that our competitors put themselves together to go after those jobs, or is it more common that you are up against an industrial complex or Fluor or a Bechtel? I would like your response to that.

Mr. Mears: Even the Fluors and the Bechtels do not necessarily go and do it all by themselves. For example, we recently bid on the 460 miles or kilemtres of railroad in Saudi Arabia with Fluor, a project which was, I believe, approximately $150 million to $200 million. We took part of it. I think our share was about 25 per cent and Fluor's was the balance. So, they want to spread the risk a little bit too. One of the reasons they invited us was, of course, our expertise on the railroad side.

[*Traduction*]

plusieurs reprises, un peu partout dans le monde, on m'a dit que le Canada avait un service d'attachés commerciaux de premier ordre. Et ce n'est pas parce qu'on savait que j'avais moi-même été délégué commercial autrefois. Nous devrions en tirer le meilleur parti.

M. Cardiff: En d'autres mots, il n'y a rien à changer dans ces services. Il faut tout simplement que les gens sachent qu'ils existent.

M. Mears: Parlez-vous d'une société de commerce ou des services qui existent déjà?

M. Cardiff: Je parle des services gouvernementaux qui existent actuellement.

M. Mears: Ces services existent mais ils n'incitent pas beaucoup les entreprises à exporter à mon avis.

M. Cardiff: D'après les témoignages que nous avons entendus, ces services sont bureaucratisés, difficiles à comprendre et d'accès.

M. Mears: En effet, vous avez raison, mais comme je vous l'ai dit, il me suffit d'une semaine ou d'un mois à Ottawa et je sais très bien à qui m'adresser; je n'ai pas besoin de passer une demi-journée au téléphone. Je viens peut-être de vous donner la preuve qu'en effet ces services sont bureaucratisés.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

Le président: Mme Beauchamp-Niquet est arrivée un peu en retard mais elle n'a pas de questions à poser.

Je reviens à ce que disait M. Cardiff. Je sais très bien que nous ne pouvez pas divulguer de renseignements sur le groupe Loram, mais pourriez—vous nous donner une idée de la taille de la société, en nous donnant le nombre d'heures-hommes ou d'années-hommes ou encore le chiffre d'affaires de la société? De combien de milliards de dollars s'agit-il?

M. Mears: Je préférerais m'abstenir de répondre.

Le président: Nous comprenons, mais nous voulions tout simplement avoir une idée de la taille de la société.

Très bien, je n'ai pas d'autres questions à poser.

M. Neil Paget (conseiller du Comité): Je voudrais aborder un sujet en particulier. Nous avons parlé des biens d'équipement et j'ai comme l'impression que si le Canada veut être compétitif dans les projets de grande envergure, de 100 millions de dollars et plus, il faut que nous formions des consortiums. Diriez-vous que nos concurrents d'habitude procèdent ainsi pour obtenir des contrats ou diriez-vous que dans la plupart des cas, vous êtes en lice avec de grands complexes industriels comme la Fluor ou la Bechtel? Quel est votre avis là-dessus?

M. Mears: Même des sociétés comme la Fluor et la Bechtel ne peuvent pas entreprendre seules tout un contrat. Par exemple, récemment, nous avons soumissionné avec Fluor pour la construction de 460 km de chemins de fer en Arabie Saoudite. C'était un projet d'environ 150 à 200 millions de dollars. Nous y avons participé. Notre part était de 25 p. 100 et Fluor s'est occupé du reste. Des sociétés comme Fluor veulent répartir les risques. Une des raisons pour lesquelles on a fait appel à nous,

[*Text*]

But if you look at World Bank projects, a lot of them are consortiums that get together and handle those major projects.

Mr. Paget: Is it typical in the consortia that there would be kind of an established lead player who is used to doing it, who kind of runs the job, or does that switch around? How does that work?

Mr. Mears: If you are talking about construction, usually you will see the major ones at the top taking the lead role, be it a Fluor or a Bechtel, or even on the engineering side in Canada—Monenco.

One of the things I noticed in here that was rather interesting was that Venezuelan railroad. We were part of that consortium. There must have been half a dozen Canadian companies that made up that particular group. On the Spanish side, who were the other end of it, I think there were two or three in their consortium. Now, that is going back a bit now, because it has been on again off again for so long, but I think that was about a $300-million job.

Mr. Paget: I guess what I am searching for is in terms of Canada being competitive in the capital projects area. Is it necessary that we have lead organizations that can put consortia together? I mean, you have the alternative of every time there is a deal, sort of a package gets put together and there are different players, or is there someone out there who has a real skill and it is part of winning jobs in being able to put the deals together and leading consortia, and do you have to have that to compete and win?

Mr. Mears: I think you need a leader, Neil, someone has to be a leader. I do not necessarily think there is any one organization in Canada that stands out way beyond all the rest in the construction game. There is no reason why Loram could not be lead one time and Foundation the next, or whoever.

What I think we perhaps need to do, if possible, is to educate or continually hammer home to foreign developing countries that a particular company has expertise. This is what the U.S. has done so well. Whenever a country wants, say, a subway system built or something of that nature, they automatically think of a Bichtel or a Fluor because those are the first names that come to them. If we could do that in Canada . . . Well, in Canada we do, in telecommunications, Norther Telecom and Bell Canada. If somebody wants a telephone system built, who do they think of? They think of Canada. We are great at that. Saudi Arabia is going through this right now. That is the kind of thing—because we are good at it, we advertise it, we promote it. There is no reason why we cannot do it in construction or in oil and gas. Oil and gas—hell, we should be terrific. We have the toughest conditions of anywhere in the world.

• 1105

Mr. Paget: When you talk about finding mechanisms that make the risk absorbable by consortia of companies, does the kind of risk insurance, or whatever the model is, then take into

[*Translation*]

bien sûr, est le fait que nous avons beaucoup d'expérience dans la construction de chemins de fer. Prenez par exemple les projets de la Banque mondiale. Dans beaucoup de cas, ce sont des consortiums qui se réunissent pour les grands projets.

M. Paget: Pourrait-on dire que dans le cas des consortiums, il y a une société qui assume le leadership, qui s'y connaît, qui dirige en quelque sorte le projet ou est-ce qu'il y a un roulement? Comment cela fonctionne-t-il?

M. Mears: Dans le cas de construction, d'habitude ce sont les grandes sociétés qui mènent, des sociétés comme Fluor ou Bechtel, ou même une société canadienne comme Monenco, pour l'ingénierie.

Il y a un cas qui m'a frappé et c'est celui du chemin de fer vénézuélien. Nous faisions partie du consortium qui l'a construit. Avec nous, il y avait environ une demi-douzaine de sociétés canadiennes. Du côté des Espagnols, il y avait deux ou trois sociétés qui formaient un consortium. Je ne me souviens plus très bien de la somme totale, car cela remonte à il y a assez longtemps et il y a eu des hauts et des bas, mais je pense que c'était 300 millions de dollars.

M. Paget: J'essaie de voir comment le Canada pourrait être compétitif dans le cas de biens d'équipement. Est-il nécessaire qu'il y ait une société qui prenne les devants pour former un consortium? Se pourrait-il que chaque fois qu'il y a un projet envisagé, un consortium se forme spontanément, avec des groupes différents chaque fois ou faut-il absolument qu'une société ayant vraiment la compétence nécessaire prenne les devants pour qu'il y ait la moindre chance de décrocher le contrat?

M. Mears: Je pense qu'il faut un leader. Il faut que quelqu'un prenne les devants. Je ne pense pas qu'il existe au Canada une seule société qui soit de loin supérieure aux autres dans le domaine de la construction. Ainsi, pourquoi Loram ne pourrait-elle pas être leader dans un cas et Foundation ou une autre société l'être dans le cas suivant?

Il conviendrait peut-être, si possible, de renseigner les pays étrangers en développement sans relâche pour qu'on sache bien que telle ou telle société est compétente. Les Américains sont maîtres à cet égard. Quand un pays veut construire un réseau de métro, on pense automatiquement à la Bechtel ou à la Fluor car ces noms viennent automatiquement à l'esprit. On pourrait très bien procéder ainsi au Canada. Il est vrai que dans le domaine des télécommunications, nous avons la Northern Telecom et la Bell. Quand on veut un réseau téléphonique, à qui pense-t-on? On pense au Canada. Les Canadiens sont très compétents dans ce domaine. L'Arabie Saoudite en est un exemple éloquent. Puisque nous sommes compétents dans ce domaine, nous le disons, nous nous faisons valoir. Il n'y a aucune raison pour qu'on ne puisse faire la même chose pour la construction, le pétrole et le gaz. Le pétrole et le gaz . . . Dieu, ce serait extraordinaire. Nous avons les conditions les plus dures du monde.

M. Paget: Lorsque vous parlez d'élaborer des mécanismes permettant à des consortiums de compagnies d'absorber les risques, dans le calcul des risques, tiendrait-on compte de

[*Texte*]

account also the experience of the firm, so that in effect your policies support those who have experience more than those who are just starting?

Mr. Mears: Yes, I think that is true. And by virtue of your good name and your experience maybe you can hide a lot of things. If you are selling a Rolls-Royce, you are selling the best, and if somebody wants the best—an efficient telephone system—they are prepared to pay for it. This is when we get into the role of negotiating.

Mr. Paget: In effect, it says in the capital projects area, in the export area, the direction the government should be moving towards is one of building on strength, or picking winners, or whatever word you want to use. Can the industry live with that? It might make it difficult for a small firm to lead, initially. It would probably have to go in with somebody else. Is that workable in the kind of industry we have now?

Mr. Mears: I think perhaps it might be. I could see maybe a Canadian corporation and a U.S. corporation getting together. If the expertise were not at home but they were talking the same language, then maybe they should form an international consortium and go somewhere else. If they are both making components for a radar system or something like that, and we do not have all the answers at home, I do not see any reason why, say, our national trading group could not say, well, okay, we do not have all the answers in Canada, but our good neighbour to the south has a particular company, and we will have them join the consortium. We do that. The Koreans, for example, do that. The Italians do it with other countries, in construction particularly.

Mr. Paget: One of the models you mentioned earlier was the CCC—and it has often been mentioned playing a role in the risk area. If you are talking about offsetting risk insurance, the whole package, why is it that EDC has not been thrown up? That is another role it could play. Why have industry and the proposals all related more to CCC than to EDC?

Mr. Mears: I think EDC has perhaps been a little unfairly treated. My understanding of EDC is that it is in the business to make some money. It is not a benevolent organization. It has to be competitive. I think the Hatch Report made mention that perhaps the EDC should play a softer role to industry and provide lower interest rates, to try to be more attractive. I think by virtue of the corporate structure of EDC, they are doing the things they were set up to do, and until that has changed, their hands are tied, frankly.

Mr. Paget: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Paget.

I see no further questions.

[*Traduction*]

l'expérience des sociétés en cause, de sorte que vos politiques appuieraient les sociétés expérimentées plus que celles qui se lancent tout juste dans un nouveau domaine?

M. Mears: Oui, je crois que c'est vrai. Peut-être qu'en vertu de votre bonne réputation et de votre expérience, vous pouvez cacher bien des choses. Si vous vendez une Rolls-Royce, vous vendez le meilleur produit possible et si quelqu'un veut obtenir ce qu'il y a de mieux . . . un système téléphonique efficace . . . il est prêt à payer le prix. C'est là que nous jouerions notre rôle de négociateur.

M. Paget: De fait, on affirme que pour les grands projets d'investissement, le gouvernement devrait chercher à renforcer ces points forts, à miser sur les gagnants, si vous voulez. L'industrie accepterait-elle cela? Au début, il pourrait être difficile aux petites entreprises de s'imposer sur le marché. Elles devraient probablement faire équipe avec quelqu'un d'autre. Cela est-il réalisable dans le contexte de l'industrie actuelle?

M. Mears: C'est peut-être possible. Par exemple, une société canadienne et une société américaine pourraient s'unir. Si une société n'avait pas au pays toute l'expérience nécessaire mais partageait les mêmes objectifs qu'une autre société, alors elles pourraient peut-être former un consortium international et aborder d'autres marchés. Par exemple, si ces deux sociétés fabriquaient des pièces pour un système de radar, et si la société canadienne ne disposait pas de tous les moyens nécessaires, notre groupe national de commerce pourrait bien dire: d'accord, nous n'avons pas toute l'expérience nécessaire, mais chez notre bon voisin du sud il y a une société qui pourrait nous aider; nous lui permettrons donc de se joindre au consortium. Nous faisons déjà cela. Les Coréens ont recours à cette méthode. Les Italiens aussi s'associent à d'autres pays, particulièrement dans le domaine de la construction.

M. Paget: Un peu plus tôt, vous avez parlé du modèle que présente la corporation commerciale canadienne . . . on en parle souvent . . . qui joue un certain rôle dans le domaine du risque. Lorsqu'on parle de compensation de l'assurance-risques, pourquoi la Société d'expansion des exportations n'a-t-elle pas fait sa part? C'est un autre rôle que cette société devrait jouer. Dans le contexte des propositions de projet, pourquoi les industries s'adressent-ils plus souvent à la CCC qu'à la SEE?

M. Mears: Je crois qu'on a peut-être été un peu injuste à l'égard de la SEE. Si j'ai bien compris, la See doit faire un profit. Cette société n'est pas un organisme bénévole et elle doit être concurrentielle. Je crois que le rapport Hatch recommandait que la SEE soit plus conciliante à l'égard des industriels et qu'elle leur offre des taux d'intérêt plus bas, afin de se rendre plus intéressante. Compte tenu de sa structure organisationnelle, je crois que la SEE respecte son mandat, et tant que ce mandat ne sera pas modifié, les possibilités seront très limitées.

M. Paget: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Paget.

Je vois qu'il n'y a plus d'autres intervenants.

[*Text*]

Mr. Mears, on behalf of the committee I sincerely want to thank you. In your opening remarks you mentioned that Canada has the recipe, but it does not know how to cook it. The committee, I think, is in the stage of still getting ingredients and coming up with a recipe. I think you have helped provide some of those ingredients this morning. Hopefully when we come up with the finished product, you will be able to sample some of it and see some of your own ingredients in it.

If you could leave some of the books on Brazil you mentioned, we will get them back to you and order copies for the committee.

I think it has been very profitable morning. I want to thank you sincerely on behalf of the whole committee.

• 1110

To the committee, I wonder if you could stay behind for an informal meeting of about five minutes just to plan what we are going to do tomorrow. The translators and the rest of the staff are released now. The meeting is formally adjourned until tomorrow at 3:30 p.m. when we have the CCC before us and Mr. Gillen will be here also.

[*Translation*]

Monsieur Mears, au nom du comité, je désire vous remercier sincèrement. Dans votre déclaration d'ouverture, vous disiez que le Canada a la bonne recette, mais qu'il ne sait pas cuisiner. Je crois que notre comité en est encore à chercher des ingrédients et à mettre au point une recette. Je pense toutefois que vous nous avez aidés à trouver certains de ces ingrédients ce matin. Quand nous en arriverons au produit fini, j'espère que vous pourrez y goûter et que vous y reconnaîtrez certains de vos ingrédients.

Si vous pouviez nous laisser certains des livres dont vous avez parlé sur le Brésil, nous vous les renverrons après en avoir commandé des exemplaires pour le comité.

Je crois que notre avant-midi a été très profitable. Je désire vous remercier sincèrement au nom de tous les membres du comité.

Je demanderai aux membres du comité de rester encore pour une réunion officieuse d'environ cinq minutes, pour discuter de ce que nous ferons demain. Les interprètes et les autres membres du personnel peuvent maintenir partir. La séance est officiellement levée jusqu'à demain, 15 h 30, alors que nous recevrons M. Gillen de la Corporation commerciale canadienne.

WITNESS—TÉMOIN

From Mancal Ltd.:

M. R. M. Mears, Vice-President, Corporate Development.

De Mancal Ltd.:

M. R. M. Mears, vice-président, Développement.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 32

Wednesday, February 4, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 32

Le mercredi 4 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29382—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité

Hurgh R. Stewart

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, FEBRUARY 4, 1981
(62)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:37 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Thomson.

Witness: From the Canadian Commercial Corporation: Mr. Ralph L. Gillen, President.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witness answered questions.

At 5:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 4 FÉVRIER 1981
(62)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 37 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance et Thomson.

Témoin: De la Corporation commerciale canadienne: M. Ralph L. Gillen, président.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980 fascicule n° 1*).

Le témoin répond aux questions.

A 17 h 30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Wednesday, February 4, 1981

• 1535

[*Text*]

The Chairman: Order. This is our 62nd meeting considering our order of reference given to us by Parliament on the subject matter of a national trading corporation. Today's meeting is a sort of continuation of two previous meetings we have had with the Canadian Commercial Corporation.

You should have in your hands the presentation given to this committee on September 3 by CCC. You should also have in your hands the report given to this committee on September 11, when Mr. Gillen appeared before this committee, and the annual report of the Canadian Commercial Corporation—this blue booklet here. This was sent out to all the members. Check in your offices if you have not placed your hands on it yet.

I hope the public does not think there is a special relationship going on here between CCC and this committee.

An hon. Member: People will begin to talk.

The Chairman: I want to thank you, Mr. Gillen, for mentioning our committee in your annual report. I will quote here:

• 1540

> The Corporation also has been collaborating with the Department of Industry, Trade and Commerce to assist the parliamentary group considering a national trading house.

When you go on to say that a parallel comparative study has been launched to consider Canadian reaction to the increase in demand by East European and some developing countries. Members might have some questions to ask about this parallel comparative study.

As I say, today's meeting is sort of a continuation, following our two previous meetings. Mr. Gillen does not intend to have any opening statement. I think to save time and make the best use of our time, we will just get right into our questioning.

The reason we called you back, Mr. Gillen, was because we heard from many witnesses out there, who said: why does not the Canadian Commercial Corporation promote more exports, and get involved in bidding of capital projects? You really have the mandate for that, so a lot of the questioning might sort of revolve around that theme, but I am sure the members have many other questions, too.

Without any opening statement, the Chair is open to the first questioner. Madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Est-ce que M. Gillen comprend le français?

M. Ralph Gillen (président, corporation commerciale canadienne): Pas très bien madame. Il faut que j'utilise l'interprétation.

Mme Beauchamp-Niquet: D'accord. Alors, merci, monsieur le président.

Monsieur Gillen, nous avons tenu, et vous le savez, des audiences publiques et privées dans tout le Canada. Le Comité a fait des rencontres à Washington et à New-York, toujours

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mercredi 4 février 1981

[*Translation*]

Le président: A l'ordre s'il vous plaît. Ceci est la 62e séance consacrée à notre ordre de renvoi relatif à une Société nationale du commerce. La réunion d'aujourd'hui fait suite à deux réunions précédentes que nous avons eues avec la corporation commerciale canadienne.

On vous a remis le texte de l'exposé fait au comité par la CCC le 3 septembre dernier. On vous a également remis le texte du rapport que M. Gillen a soumis au comité le 11 septembre dernier et le rapport annuel de la CCC; il s'agit de la brochure bleue que voici. Tous ces documents ont été remis aux membres du comité. Vous les trouverez certainement dans vos bureaux.

J'espère que le public n'ira pas s'imaginer qu'il existe des liens spéciaux entre le comité et la CCC.

Une voix: On va commencer à jaser.

Le président: Je tiens à remercier M. Gillen d'avoir évoqué notre comité dans le rapport annuel. Je cite un extrait du rapport:

> La Corporation a collaboré avec le ministère de l'Industrie et du Commerce pour aider le groupe parlementaire chargé d'étudier la question de la création d'une société nationale de commerce.

Votre rapport fait également état d'une étude comparative consacrée à la réaction canadienne face à l'augmentation de la demande provenant des pays de l'Est européens et des pays en voie de développement. Les membres du comité auront peut-être des questions à vous poser à ce sujet.

Donc la réunion d'aujourd'hui fait suite à nos deux réunions précédentes. M. Gillen n'a pas de déclaration à nous faire. Nous passons donc immédiatement aux questions.

De nombreux témoins nous ayant demandé pourquoi la Corporation canadienne de commerce ne fait pas un plus gros effort de promotion des exportations et ne participe pas aux appels d'offres pour la fourniture de biens d'équipement, nous avons cru qu'il serait utile de vous entendre de nouveau M. Gillen. Vu que ces questions relèvent de vos attributions, on va sans doute vous interroger à ce sujet.

Passons donc immédiatememt aux questions. La parole est à Mme Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Does Mr. Gillen understand French?

Mr. Ralph Gillen (President, Canadian Commercial Corporation): Not very well. I will have to listen to the interpretation.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Fine. Thank you, Mr. Chairman.

As you are no doubt aware, Mr. Gillen, we have held public and private meetings throughout Canada. We have also travelled to Washington and New York to find out how we might

[*Texte*]

sur le sujet qui nous intéresse ici, à savoir de quelle manière nous pouvons augmenter nos performances au niveau des exportations, exportations soit de marchandises ou de projets à haute capitalisation en pays étranger. Nous arrivons d'un voyage en Europe, comme vous le savez sans doute, où nous avons fait des rencontres très intéressantes avec les représentants des différents paliers de gouvernement de ces pays, avec des industriels, avec des groupes importants de compagnies qui se spécialisent surtout dans l'exportation de projets à haute capitalisation. Et j'aurais peut-être deux questions à vous poser à ce moment-ci.

D'abord, on nous a vanté les mérites des différentes corporations ou organismes que nous avions en place au Canada actuellement, et je veux parler de la SEE, ou de l'EDC, ou de la CCC qui vous concerne de plus près. On a eu des compliments, dis-je, à savoir que ces organismes étaient excessivement efficaces mais qu'il manquait peut-être un petit quelque chose à ces organisations-là pour que le Canada soit vraiment compétitif sur le marché international. J'aimerais savoir au sujet des programmes que le gouvernement du Canada met à la disposition des entrepreneurs, si vous voulez, ou des organismes intéressés à faire des soumissions pour des projets au niveau mondial, si vous pensez que ces programmes-là sont vraiment rentables, efficaces, ou si vous pensez que ces programmes-là devraient être remplacés par d'autres programmes, ou si le gouvernement canadien devrait améliorer les programmes qui sont déjà en place? C'est ma première question.

Ma deuxième question: Suite aux rencontres que nous avons eues en Europe, j'ai eu, personnellement, le sentiment que des consortiums ou des organismes aussi importants que ceux dont nous avons pu rencontrer les principales autorités en Europe n'existent pas ici au Canada sur une échelle aussi importante. Et je veux vous donner en exemple la compagnie Ferrostaal, d'Allemagne, et également la compagnie Klockner. Il faut dire que nous avons fait d'autres rencontres très intéressantes, mais pour ce qui est de ces deux-là, pour ma part, je pense que cela nous a vraiment montré comment cela pouvait être efficace pour des compagnies, spécialisées chacune dans son domaine, de se réunir ensemble pour réussir à décrocher des contrats très intéressants au niveau du marché mondial.

• 1545

Moi, j'ai l'impression que cela n'existe pas chez nous, ou ceux qui existent ne sont pas assez forts pour pouvoir concurrencer ces firmes. J'aimerais avoir vos impressions à ce sujet.

The Chairman: Mr. Gillen.

Mr. Gillen: Merci, madame, Mr. Chairman.

The two questions you ask are in large measure interrelated, because I think the fundamental concern I would have in the observations I have made about our country's ability or inability to compete effectively in the world of major capital projects overseas relates to, on the one hand, a gap, as I would observe, in the existing programs for governmental stimulation of those capital project exploits, and on the other hand the gap is related to the difficulties we have in forming large groups necessary to promote and execute these projects.

About the existing programs, those you referred to, my own observation would be to suggest that they are performing quite

[*Traduction*]

improve our performance in the export of goods and capital-intensive projects. We have just come back from a trip to Europe where we had very interesting discussions with government representatives in these countries as well as with representatives of industry and corporations which specialize in the export of capital-intensive projects. I would like to ask you a couple of questions.

We have heard a lot of good things about the Export Development Corporation and the Canadian Commercial Corporation. But while these two corporations were praised for their efficiency, we were also told that both lacked something to make Canada really competitive on the international market. Do you feel that present government programs aimed at entrepreneurs and corporations who wish to bid on the international market are really efficient or should they be improved or replaced by new programs? That is my first question.

Following our trip to Europe, I have the feeling that we do not have here in Canada organizations or corporations on a scale which can be compared to what we saw over there. I am thinking of two German corporations, Ferrostaal and Klockner, whose representatives we met and which are a good example of what can be achieved when two corporations, each specializing in its own field, join forces to bid on the international market.

I think we have nothing like it here in Canada or if we do, they are not big enough to compete with these foreign corporations. I would like to have your comments on this.

Le président: Monsieur Gillen.

M. Gillen: Thank you madam, Monsieur le président.

Vos deux questions sont très liées. En effet, le Canada a du mal à enlever des contrats de biens d'équipement à l'étranger, c'est pour deux raisons: le manque d'appui financier de la part du gouvernement et les difficultés que nous éprouvons à mettre sur pied des groupes suffisamment importants pour promouvoir et exécuter pareilles commandes.

En ce qui concerne les programmes existants, j'ai l'impression qu'ils fonctionnent bien. Dans l'ensemble, je dirais que les

[*Text*]

well. In general terms, I would have no criticism to find about the way in which the programs of the Export Development Corporation or the Department of Industry, Trade and Commerce and contributing to the generation of Canadian exports abroad. On the other hand, about the export of capital projects—that is, larger kinds of exportation of a unit of capability which combines engineering services, equipment, and construction capability—I think those programs in themselves are not sufficient to meet the need that is created by the relatively small size of Canadian enterprises and their relatively small capitalizations. I say this even though there are, as we know, a large number of relatively big companies in this country, by world standards. Against the comparison of the size of the projects on which they would be engaged, these compagnies are rather small.

The last time I was here I used the illustration—if you are talking about a relatively small capital project, say of $200 million, which in this day and age is not a very big project, and you missed on your bid or your estimate for that project by 10 per cent, by $20 million, that $20 million would probably be larger than the total capitalization—that is, the total shareholders' equity—of virtually all the companies in Canada which would be involved in this deal, with the exception of a relatively few very large equipment manufacturers. Certainly it would be larger than the equity of virtually all the engineering companies and virtually all the construction companies with which I am familiar. As a result, they are reluctant to go forward into this area, in the absence of some kind of appreciation of a fall-back position, a means by which they can enter into capital projects without literally, as somebody has observed, betting their companies each time they go into one of these deals.

Either their competition consists of very, very large companies, which do not need the sort of governmental support I am making reference to, or, alternatively, their competition consists of companies that already have integrated the backing of their governments. If we are talking about a French company or a German company or a Japanese company, the relationships between the banking system and the company and the government are such that it does not really make very much difference what the nature of the company's own capitalization is.

In Japanese terms the equity capitalization, as you are probably aware, is something in the vicinity of 8 or 9 or 10 per cent of the total value of the company's assets. The banks have lent them all that—as a matter of fact, the banks cannot let them go out of business on the basis of having overreached themselves on a specific project. They will lend them money to permit them to overcome whatever obstacles they have.

In the French case, as you know, the bank would be owned by the government, and the bank or the government in turn will own a very substantial share of the company's equity, so in turn there is a direct relationship. This does not take place in this country, and we must find some compensation for it.

[*Translation*]

programmes de la Société pour l'expansion des exportations et ceux du ministère de l'Industrie et du Commerce contribuent efficacement à nos exportations vers l'étranger. Quant à l'implantation, à l'étranger, de programmes d'équipement regroupant les services d'ingénierie, de matériel et de construction, j'estime qu'ils sont insuffisants étant donné l'échelle relativement réduite des entreprises canadiennes ainsi que le niveau insuffisant de leur capitalisation. Il existe pourtant au Canada, un certain nombre de sociétés qui seraient considérées importantes, même à l'échelle internationale. Mais pour des projets d'une telle envergure, elles ne font pas le poids.

Prenons par exemple un contrat de fourniture de biens d'équipement de 200 millions de dollars, somme relativement modeste à notre époque. Si l'on se trompe de 10 p. 100 dans les prévisions, ce qui fait 20 millions, ce montant dépasserait néanmoins les avoirs globaux de tous les actionnaires de toutes les sociétés canadiennes susceptibles de soumissionner, à l'exception d'un nombre très restreint de gros fabricants de biens d'équipement. Ces vingt millions dépassent largement la valeur de toutes les sociétés d'ingénierie et de construction que je connaisse au Canada. C'est pourquoi elles hésitent à se lancer, car en essayant d'enlever des contrats de fourniture de biens d'équipement de cette envergure elles courent à chaque fois le risque d'engager leur propre survie

Leurs concurrents, ce sont d'énormes sociétés qui peuvent se passer de l'aide de l'État ou des compagnies qui bénéficient justement de cette aide. Ainsi, en France, en Allemagne et au Japon, il existe des liens tellement étroits entre les banques, l'État et les entreprises, que la capitalisation de ces dernières importe peu.

Au Japon, par exemple, l'élément capitalisation d'une entreprise ne représente que 8 à 10 p. 100 de la valeur globale de l'actif. Les banques leur accordent des prêts tellement énormes qu'elles ne peuvent les laisser déclarer faillite sous le prétexte qu'elles auraient pris une commande dépassant leurs moyens. Elles leur prêtent au contraire suffisamment d'argent pour leur permettre de surmonter les obstacles quels qu'ils soient.

En France, certaines banques appartiennent à l'État; les banques ou le gouvernent détiennent par ailleurs une participation importante dans différentes entreprises, ce qui crée des liens étroits entre les banques, les entreprises et l'état. Comme cela n'existe pas chez nous, il faut trouver le moyen de compenser cette lacune.

[*Texte*]

• 1550

In the United States, of course, there are very large independent companies that can afford to take the risks represented by a large capital project but they have built themselves up over a period of time to the point where they can handle these kinds of unusual risks. Well, I have taken the long way around to suggest that there is a gap that, I believe, needs to be filled and you see references to it, i think, in our annual report, namely the gap reflected by the list showing support of the type that we have been making reference to.

But to cover the other part of the question, the significance of and the need for putting together a consortium which you might reasonably expect would go some distance towards meeting the deficiency that you spoke of and I just made reference to: The unfortunate part is that if you put together companies A, B, and C, in Canada, each one of whom is supposed to do something, you end up not only with the risks in the part to be done by A being borne by company A, and the risks of the part to be done by B being borne by B and similarly with respect to C, but the obligation that they end up with, because they are a consortium, is for the total risk; that is the risk of the interrelated piece also being finished, the so-called joint and several liability, an expression that I suspect you have heard a number of times in the course of this committee's work. It is that risk, if you will, that these companies are reluctant to take again for the reason that I just referred to; that is, they simply cannot afford to bet their company that the whole thing will work as effectively as it should. If a company is producing a piece of equipment in accordance with a design made by another company—the engineer makes the design and another company makes the piece of equipment—and still a third company, is to supervise the erection, the company that made the piece of equipment is ready to stand behind that piece of equipment's capability. But it is not willing to stand behind the engineer's design of that equipment if it were to turn out to be faulty, or the location of that piece of equipment in accordance with the engineer's design in a spot in a foreign country that somebody has picked for that piece of equipment. So, if the equipment falls to the ground and consequently breaks and does not perform in the way that it should, the designer of the equipment says, it is not my fault and the manufacturer of the equipment says, it is not my fault and the designer of the project says, it is not my fault, and the constructor says, in fact, it really is not my fault either because I just put it where they told me to and you end up with nobody having, if you will, a willingness to take on this liability, yet nonetheless the obligation of the group, the consortium, to the buyer, a foreign country, means that somebody has to foot the bill in order to make that thing right. And we do not now have the instrumentalities in Canada to make it possible for people to handle those kinds of risks.

I apoligize for this rather lengthy response to your question but I think the question, or questions, go to the heart of the problem.

Le président: Madame Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur Gillen.

[*Traduction*]

Aux États-Unis, il y a des sociétés très importantes qui ont les moyens d'entreprendre des projets qui exigent beaucoup de capital, mais ce sont des sociétés qui existent depuis très longtemps et qui peuvent se permettre de courir des risques. Tout cela pour dire qu'il y a une lacune à combler. Vous trouverez, dans notre rapport annuel, une liste qui reflète l'absence de ce genre de financement.

La deuxième partie de votre question portait sur la nécessité de mettre sur pied un consortium pour combler cette lacune. Malheureusement, si vous amalgamez trois sociétés canadiennes, A, B et C, dont chacune doit jouer un rôle, vous trouverez que la société A assumera les risques inhérents à la tâche qu'elle doit accomplir et que la même chose s'appliquera à la société A, B et à la société C. Mais, puisqu'il s'agit d'un consortium, il y a responsabilité conjointe et solidaire. Je suis certain que les membres du Comité ont souvent entendu cette expression. C'est justement cette responsabilité que les sociétés hésitent à assumer, pour la raison que je viens de donner; c'est-à-dire elles ne peuvent pas se permettre de tout miser sur l'hypothèse que tout fonctionnera comme prévu. Si une compagnie fabrique un appareil conçu par un ingénieur travaillant pour une deuxième compagnie et que l'appareil doit être installé par une troisième compagnie, le fabricant sera prêt à garantir le fonctionnement de l'appareil. Mais si l'appareil est mal construit et mal installé dans le pays auquel il a été vendu, il refusera d'en assumer la responsabilité. Si l'appareil tombe à terre et qu'il ne fonctionne plus comme il faut, le fabricant, l'ingénieur et celui qui a installé l'appareil prétendront tous les trois que ce n'est pas leur faute. Personne ne sera prête à assumer la responsabilité, mais le consortium a une obligation envers l'acheteur et quelqu'un doit payer la note. Nous n'avons pas, au Canada, de mécanismes qui permettent de faire face à ce genre de responsabilité.

Je regrette si ma réponse a été longue, mais vos questions sont très pertinentes.

The Chairman: Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Gillen.

[*Text*]

Monsieur le président, M. Gillen a dit et répété qu'il y a sûrement un fossé à combler pour ce qui est des services et des programmes que nous avons actuellement et pour ce qui est du sujet qu'il vient d'aborder. Il dit que c'est vrai qu'on a un système bancaire peut-être différent du Japon et que les rapports entre le gouvernement et les industriels sont différents aussi. Je suis d'accord avec vous qu'il y a un fossé à combler, qu'il y a quelque chose que le gouvernement devrait faire, mais je voudrais avoir vos suggestions. Qu'est-ce que le gouvernement pourrait faire actuellement pour combler ce fossé, selon vous?

Mr. Gillen: The key, I think, to filling that gap, to reducing the obstacles to Canadian participation in large-scale capital projects, demands—if it is to be responded to by government at all—that the government accept willingly a degree of risk inherent in doing these kinds of projects. I say this with the full knowledge that there will be some people in government—I am thinking of colleagues of mine in the Department of Finance or the Treasury Board—who would have grave reservations about the appropriateness or desirability of the government assuming some aspects of the risks inherent in these kinds of projects. But it is not my place in the last analysis to determine the pluses and minuses, or the good and bad.

To respond to your question, I am suggesting that the first decision that needs to be taken by government to recognize there is an opportunity in these capital projects and, in order to help Canadian industry respond to that opportunity, to accept some part of the risk inherent in doing so. That is the first step. And this is obviously a matter of national policy.

• 1555

The second is to set up a mechanism that facilitates—I hesitate to use the word "underwriting"—the participation by an agency or instrumentality of government and I would even go so far as saying that it could be an agency or instrumentality that was part government and part private; I have no arguments one way or the other, but nonetheless there needs to be a fund established, a fund that would make it possible for companies to participate in these capital projects with the knowledge that they are not going into them and betting their companies each time they do.

The system or scheme could be something as simple as requiring or requesting participation by this government instrumentality to provide some of the rear end, not front end, equity for the project if it got into trouble, if it overran to some degree over the original price that had been bid, in return for participating in the profits of the project, assuming that the project ran as it was supposed to. Obviously, if a large proportion of these projects do not run as they are supposed to, we should not be in them in the first place. There is no money to be made. We should only be involved in them if we expect that a very large proportion of them are going to work out well and that the companies who are participating and are providing the technical and managerial competence involved, know what they are doing. If they do not know what they are doing, if they do not have the capabilities to manage these projects and earn a profit doing so, then, indeed, I would suggest that

[*Translation*]

Mr. Gillen has said several times that there is a gap to be filled with respect to services and programs now available. He has said that our banking system is, in fact, different from the Japanese system and that the relationship between government and industry is different as well. I agree that there is a gap to be filled and the government should be doing something, but I would like to know what you suggest. What could the government do to eliminate this gap?

M. Gillen: Pour combler cette lacune et faire disparaître les obstacles qui empêchent le Canada de participer à des projets qui demandent beaucoup de capital, il faut que le gouvernement soit prêt à assumer les risques associés à ce genre de projets. Je dis cela en sachant très bien que certains fonctionnaires, notamment au ministère des Finances et au Conseil du Trésor, n'en sont pas convaincus. Mais, en fin de compte, ce n'est pas à moi de décider si c'est souhaitable ou pas.

Pour répondre à votre question, le gouvernement devrait reconnaître qu'il peut participer à des projets d'équipement, il devrait aider les entreprises canadiennes à saisir les occasions, tout en assumant, de son côté, une partie des risques. Ce sera la première étape. Mais c'est une question qui, évidemment, relève de la politique nationale.

Deuxièmement, il faut mettre sur pied un mécanisme qui facilite—j'hésite à utiliser le mot «garantisse»—la participation d'un organisme ou instrument du gouvernement. J'irais même jusqu'à dire qu'il pourrait s'agir d'un organisme ou instrument à la fois gouvernemenal et privé. Je n'ai pas de préférence. L'important, c'est de créer un fonds qui permettrait aux sociétés de participer à ces projets d'équipement en s'assurant qu'ils ne mettent pas en jeu à chaque fois l'avenir de leur société.

Le système reposerait sur un principe relativement simple: l'organisme au service gouvernemental réclamerait une participation à la fin des travaux et non au début, en cas de problèmes de dépassement dans une certaine mesure, du montant de la soumission initiale, en échange d'une participation aux bénéfices, si le projet fonctionnait comme prévu. Évidemment, si plusieurs d'entre eux n'évoluent pas comme prévu, nous n'y participerions pas du tout. Car il n'y aurait rien à en retirer. Nous ne participerons que si la majorité fonctionne bien et que les sociétés qui participent et qui fournissent les compétences du côté technique et gestion savent ce qu'elles font. Dans la négative si, elles ne sont pas en mesure de réaliser des profits, je conseillerais alors au gouvernement et aux sociétés de s'abstenir de participer.

[*Texte*]

the government and the companies as well should stay out of it.

The system that I am suggesting, Madam, would be, in the last analysis, to have a fund that would be made available to some instrumentality to use the vernacular—to put into—the port in the event that one of these projects did not go the way it was supposed to, and thereby make it unnecessary for the companies to fail to bid on these projects or to bid at prices that make it unreasonable for them to win the award because of the contingencies they added as a means of seeking to over come their risk.

Indeed, these projects would have to be carefully selected. The instrumentality involved would have to participate in the selection of the project. It would not want to be undertaking on behalf of the government, even partially on behalf of the government if some government funding were involved, the risk without having assessed it.

On the other hand, I think we should all recognize that what I am suggesting, what I am proposing here, is not a handing over of some funds by the government to these consortia; I am merely suggesting that the government is sitting there with some funds, that say: "If you get into trouble—you had better not get into trouble very often—we will try to make up at least a part of that which you have fallen short and thereby encourage you to participate in these and other projects". My own view would be that you might even at the outset, and in fact I think you should at the outset, have some limitation on the size of the project and the proportion of the amount that the government would be willing to participate in. My own view is that we would be making some mistake, I think, if we assumed that we would be able to underwrite in a meaningful way all the very largest projects at the outset. There needs to be a learning experience here. By the same token, I think there is an opportunity for governmental participation in a direct way through the mechanism that I have just described.

The Chairman: Are there any questions? We can come back for a second round. Mr. Thomson.

Mr. Thomson: I do not want to interrupt Mr. Lachance but I would really like to pursue what Mr. Gillen was just saying.

The Chairman: Is that all right with you, Mr. Lachance?

Mr. Lachance: If I could just ask one . . .

Mr. Thomson: Sure. Go ahead.

Mr. Lachance: With respect to the fund that you are talking about and since you are thinking about going into this venture slowly at first, in terms of size of projects, do you also infer that government should play God in determining, because of accepted Canadian expertise in certain fields, that certain given projects—for instance, pulp and paper mills—should be given a priority, to build up through the support of the fund the capability of companies to export; to put together the mechanism to export turnkey equipment projects as opposed to infrastructure in those areas where Canada has expertise as opposed to having an all-over-the-place shotgun approach by saying that the fund is there and the only limitation is $200 million; you do whatever you please, and then we will let the market assess what is good and what is not. If you are using

[*Traduction*]

Le système que je propose, madame, finalement consisterait à mettre sur pied un fonds qui serait mis à la disposition d'un instrument du gouvernement, et dans lequel on pourrait puiser au cas où un de ces projets tournerait mal. Ainsi les sociétés ne seraient pas obligées de faire un choix entre deux possibilités: ne pas faire d'offre, ou présenter une soumission gonflée d'une somme de réserve pour faire face aux impondérables qui les empêcherait d'enlever le confort.

En fait, il faudrait choisir ces projets avec soin. L'organisme en question devrait participer au choix du projet. Il se refuserait à assumer, même partiellement, au nom du gouvernement, si celui-ci finançait une partie du projet, un risque qu'il n'aurait pas évalué.

En même temps, je crois que nous devons tous reconnaître que je ne propose pas que le gouvernement donne tout simplement des fonds aux consortiums; je propose tout simplement que le gouvernement ait des fonds et qu'il leur dise: si vous avez des problèmes, pas trop souvent, nous allons essayer de combler au moins une partie de ce qui vous manque et vous encourager ainsi à participer à ce projet et à d'autres. Personnellement, je crois que vous devriez, même dès le départ, fixer des limites au projet et au montant que le gouvernement sera prêt à contribuer. Je crois que ce serait une erreur de supposer que nous pourrons garantir utilement tous les grands travaux dès le départ. Il faut bien apprendre, au début. En même temps, je crois que le gouvernement par l'entremise du mécanisme que je viens de décrire, peut y participer directement.

Le président: Avez-vous des questions? Nous pourrons faire un deuxième tour. Monsieur Thomson.

M. Thomson: Je ne veux pas interrompre M. Lachance, mais j'aimerais enchaîner sur les propos de monsieur Gillen.

Le président: Êtes-vous d'accord, monsieur Lachance?

M. Lachance: Si je pouvais poser une seule . . . .

M. Thomson: Bien sûr. Allez-y.

M. Lachance: Dans le cadre du fonds dont vous parlez, étant donné que vous parlez d'une participation plus lente au projet, au départ, pour ce qui est de l'envergure des projets, croyez-vous également que le gouvernement devrait jouer au bon Dieu en choisissant certains domaines où l'expertise canadienne est reconnue. S'agit-il de donner la priorité à certains projets, comme par exemple les usines de pâte et papier, et d'augmenter leur capacité d'exportation grâce au fonds, de mettre sur pied les mécanismes nécessaires pour exporter des projets d'équipements clé en main plutôt que d'exporter une infrastructure dans les domaines où le Canada a une certaine expertise? Faut-il adopter une autre tactique, plus générale, selon laquelle on dirait que le fonds comporte au maximum $200 millions? Les sociétés auraient la bride sur le cou et on

[*Text*]

the shotgun approach, the administrators of the fund will need a tremendous apparatus to make the analysis of the viability of the projects. In this respect, for many reasons, but including the very limited pool of competent people we have in this field, that fund will attract those limited people in a passive way, since it will only assess the projects.

• 1600

I think you see my point.

Mr. Gillen: Yes, indeed. I would like to straddle the fence on this one, if I may, because I see your point precisely. I would not suggest—what is ultimately done obviously is beyond my control. I would suggest it would be inappropriate to say these are the six fields in which we will accept applications and none other, because I would be hard pressed, even with whatever studies I have undertaken in this area—and I have done some—to identify precisely the scope of these kinds of projects. If you picked fields like telecommunications or pulp and paper, there would be some projects I would find appealing, for a variety of reasons, and there would be some I would find less appealing; notwithstanding the fact they were both in this field. Yet coincidentally there might be a project in the field of agriculture which I might find very interesting, given the right combination of circumstances, the right buyer, the right combination of suppliers and the like.

I would like to say if an enterprise is well run—and I would like to think whatever agency would be established to evaluate governmental participation in this field would be well run—it will have some criteria or guidelines it uses for selection; and one of those criteria or guidelines will surely be how much do we know in Canada. What is the spin-off, the fall-out, likely to be from our participation in this area? To what extent are we able to build around this; or is it a one-shot deal: after we are in it, we are out of it, and there is no future subsequently that we can expect to gain.

So my inclination would be to say yes, we ought to have some criteria, some guidelines—and they might be well known. I am not suggesting that these be kept deep, dark secrets in an organization. But by the same token, I would not want unilaterally to exclude fields simply because it appeared as if they did not offer as much promise as some others.

I recognize that may be more the businessman's than the politician's viewpoint. Maybe it is more of a politician's viewpoint in the last analysis. You have not excluded anybody, and that may be appealing to the public at large. But my own view is that you make a mistake if you set your policies so rigidly as not to permit you to modify them in the light of possible interest.

About actually going out and seeking business—that is, efforts that you might make to attract a foreign clientele—that is another story.

Mr. Lachance: What about manpower?

Mr. Gillen: The manpower—I think now in terms of the CCC evaluation process—when a project comes to us which somebody asks us to consider doing, obviously not in connec-

[*Translation*]

laisserait agir les forces du marché. Si vous adoptiez cette méthode, les administrateurs du fonds auront besoin d'un mécanisme très compliqué pour analyser la rentabilité des projets. Dans ce contexte, pour beaucoup de raisons, entre autres que nous n'avons qu'un nombre très limité de personnes compétentes dans ce domaine, le fonds n'aura qu'un attrait passif pour ces quelques spécialistes, étant donné qu'il ne servira à l'évaluation des projets.

Je crois que vous me suivez.

M. Gillen: Oui, bien sûr. Si vous me le permettez, je préfère ne pas me prononcer à ce sujet, car je vous comprends tout à fait. Il est évident que la décision définitive ne relève pas de moi. A mon avis il ne serait pas approprié de dire: voilà uniquement les six domaines dans lesquels nous accepterons des demandes. J'aurais du mal, même à la lumière des quelques études que j'ai faites dans ce domaine à définir avec précision l'envergure de ce genre de projet. Si on choisissait par exemple des domaines comme les télécommunications ou les pâtes et papier, je trouverais certains projets très attirants pour différentes raisons et d'autres moins attirants, même s'ils recouvraient le même domaine. En même temps, toutefois, il se pourrait que je trouve un projet à caractère agricole très intéressant sur le plan des conditions, de l'acheteur, des fournisseurs, etcétéra.

Si l'organisme est bien géré—comme j'ose l'espérer dans le cas de celui établi pour évaluer la participation du gouvernement dans ce domaine—il utilisera certains critères ou lignes directrices pour sélectionner les projets et un de ces critères serait sûrement basé sur le degré de compétence au Canada. Ou encore les retombées probables de notre participation dans ce secteur, la mesure dans laquelle nous pourrons l'élargir, si ce n'est pas un projet ponctuel; ou encore si le projet une fois terminé, n'offrira plus aucune possibilité à l'avenir.

J'aurais donc tendance à dire oui, il faudrait avoir des critères, des lignes directrices, qui pourraient être bien connus et non pas gardés secrets. En même temps, je ne voudrais pas exclure de façon unilatérale certains domaines, uniquement parce qu'il semblait qu'ils étaient moins prometteurs que d'autres.

Je sais que ce point de vue est plutôt celui de l'homme d'affaires que de l'homme politique. Finalement, c'est peut-être plutôt le point de vue de l'homme politique. Personne n'en est exclu, cela pourrait être attirant pour le grand public. Mais à mon avis, ce serait une erreur de fixer des politiques tellement strictes qu'il serait impossible de les modifier à la lumière d'un intérêt possible.

Quant à attirer des clients, étrangers, c'est une autre paire de manches.

M. Lachance: Et la main-d'œuvre?

M. Gillen: Pour ce qui est de la question de la main-d'œuvre, je vais l'aborder dans l'optique du processus d'évacuation CCC. Lorsqu'on nous soumet un projet, non pas pour que nous

[*Texte*]

tion with risk-sharing, with which we have no involvement now, but in our more conventional overall prime contractor role, with back-to-back arrangements, what we do is either hire or borrow from some government department someone with expertise in the field involved. In pulp and paper, from my own background I know of three or four people who can evaluate a pulp and paper project for me and whom I would hire for two or three weeks, then send him back. The cost of doing so in minimal, and it makes it very easy to avoid—as I have sought to avoid—building up a large staff for the purposes of evaluation.

Interestingly enough, the risk-taking or the risk-evaluation, risk-analysis aspect of it is a technique that applies notwithstanding the nature of the project per se. I have somebody, and I think I am going to be able to develop at least one more person in this field, to apply these risk analysis techniques, notwithstanding the specific nature of the project. I do not think you need to have a large staff for that purpose specifically. The reason you would need a technical expert is to evaluate the feasibility of the project; that is, if it is a reasonable thing in the first place. But you start off with the assumption that it is, or else the Canadian company or group which would be involved would not be in it in the first place. Remember, it is their money which is at risk, to a greater degree than the government's.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, j'invoque le Règlement, s'il vous plaît.

M. Gillen semble parler un peu vite. Je comprends difficilement l'interprétation et je n'ai pu avoir que la moitié de la réponse de M. Gillen. Ce qui veut dire que je n'ai pas compris du tout ce que M. Gillen a répondu. Alors, je ne veux pas en faire un cas personnel, sauf que j'aimerais bien pouvoir jouir du même privilège que les autres membres du Comité et comprendre l'intéressante réponse de M. Gillen. Alors, je lui demanderais donc, s'il vous plaît, de parler moins vite. Merci.

• 1605

M. Gillen: Pardonnez-moi madame.

The Chairman: Mr. Thomson, on the same line of questioning.

Mr. Thomson: On this question of risk, Mr. Gillen, it appears from your comments that you have given this subject a good deal of study in the corporation. Could you give me some idea of how much study you have given this matter? Have you written any papers, or a specisl paper on it?

Mr. Gillen: A great deal of study. We have done some analyses going back to the early days of my involvement with the corporation, back to 1979, at which time we, in the board of directors, considered an approach that might be utilized in this regard and would have, had it not been for two changes in government, submitted this, in a more formal sense, to the government for their approval. I am not sure whether those papers, per se, that we considered at the board of directors would be in such form as to permit them to be utilized today without giving them some thought, but I would be delighted at

[*Traduction*]

en partagions les risques, car nous n'en sommes pas encore là mais plutôt pour que nous servions, comme nous en avons l'habitude, d'entrepreneur principal, avec des arrangements consécutifs, nous louons les services d'un spécialiste d'un ministère ou nous le leur empruntons. Dans le domaine des pâtes et papier, je connais moi-même trois ou quatre personnes qui pourraient me faire une évaluation d'un projet de pâtes et papier. Je pourrais les embaucher pour deux ou trois semaines et les renvoyer ensuite dans leur section. Cela revient très bon marché et évite, comme j'ai essayé de le faire, de devoir monter un service consacré à l'évaluation.

Il est intéressant de constater que la technique d'évaluation ou d'analyse des risques s'applique quelle que soit la nature du projet. J'ai sous la main une personne, et je crois pouvoir en former au moins une autre dans ce domaine, spécialisée dans l'application de ces techniques d'analyse, quelle que soit la nature du projet. Je ne crois donc pas qu'il faille avoir beaucoup de personnel pour cela. L'expert doit évaluer la faisibilité d'un projet, si toutefois le projet est raisonnable dès le départ. Mais on part de l'hypothèse qu'il est, autrement la société ou le groupe canadien qui y participe n'aurait pas pris le risque. N'oubliez pas que c'est la société qui risque son argent, bien plus que le gouvernement.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, on a point of order, please.

Mr. Gillen seems to be speaking rather quickly. I find it difficult to follow the interpretation and I only managed to catch half of Mr. Gillen's answer. In other words, I did not understand what Mr. Gillen answered at all. I do not want to make a personal issue out of this, but I would like to benefit from the same privilege as the other members of the committee and understand Mr. Gillen's interesting answer. So I would like to ask him to please speak more slowly. Thank you.

Mr. Gillen: Excuse me, Mrs. Beauchamp-Niquet

Le président: M. Thomson, sur le même sujet.

M. Thomson: Monsieur Gillen, d'après vos commentaires il semblerait que la société a beaucoup étudié la question du risque. Pouvez-vous me donner une idée du travail que vous avez fait dans ce domaine? Avez-vous rédigé des documents, ou un rapport spécial?

M. Gillen: Nous l'avons beaucoup étudié. Nous avons fait des analyses qui remontent à mes débuts dans la société, à 1979, alors que notre conseil d'administration cherchait une méthode. S'il n'y avait pas eu deux changements de gouvernement, nous aurions soumis plus officiellement notre solution, à l'approbation du gouvernement. Je ne sais pas si les documents comme tels que nous avons étudiés au conseil d'administration seraient utilisables aujourd'hui sans certaines modifications, mais je serais heureux au moins de vous en exposer certains aspects, si cela vous était utile.

[*Text*]

least to expose you to some aspects of that if that would be of use.

Mr. Thomson: I think this whole area of the export of capital projects is one that the committee is vitally concerned with, and probably the most important aspect of the export of capital projects, apart from how we go about putting consortia together in Canada, is this risk element. If those papers were available, if there were any studies made whatsoever, I am sure they would be extremely welcome by this committee, Mr. Gillen.

Mr. Gillen: I will go back and review our files very quickly and make available to the chairman, as quickly as I can, that which might be of some value to you.

Mr. Thomson: It is a little early to anticipate how we are going to report upon this, but there is no question that we are going to be addressing how we deal with this risk element on major capital projects abroad, and you have suggested one means, or one possible means, by which we might do this. I am sure there are probably others that have been considered by CCC, or some of your people, that you could tell us about.

But just to return to what you said, I can see some terrible problems associated with that fund that you described. I guess the one that comes to my mind most readily is this: You talk about risk analysis and you say that you have a fellow who is well exprrienced in this; I gues my concern would be, how do you really pin down an analysis that may be presented to you by a company? How do you know how much padding he has in that? If he says, here are my costs, it is very easy to inflate those costs and it would be very hard to dispute them, unless you were really involved in the enterprise. It might be all well and good to say, all right, we will insure a cost overrun, but there might be a lot of companies that I could think of in Canada that, at various times, might very well say: Fine, we will take a run at this on a pure cost basis, we will not put any profit margin in this project—simply for the sake of keeping their companies employed. Lots of bidding goes on in the construction business that has not any profit associated with it, it is just to keep the company together.

Mr. Gillen: Mr. Thomson, that is precisely what it is that we would be looking for in this risk analysis. You suggested two possibilities. One was where the companies had put an awful lot of padding into their cost picture. As far as I am concerned, that is great, because that means that if we are equity participants in this and they get the bid, and indeed somebody is willing to pay that price, they are going to make a potful of money, and if I have a share in the equity, in the profits they are going to make, I am going to do very well, meaning: the government of Canada will be doing very well.

• 1610

Mr. Thomson: How do you know what the profit is going to be? How can you determine what the profit is, if they pad the costs?

Mr. Gillen: The padding of the costs is profit then, is it not, because the higher your costs . . .

[*Translation*]

M. Thomson: Je crois que toute la question de l'exportation de projets d'équipement est d'un intérêt capital pour le Comité. A part le problème de savoir comment mettre sur pied des consortiums au Canada, l'élément du risque est probablement l'aspect le plus important de l'exportation de projets équipement. Si ces documents étaient disponibles, s'il y avait des études quelconques, je suis sûr que les membres du Comité seraient très heureux de les recevoir, monsieur Gillen.

M. Gillen: Je ferai un examen rapide de nos dossiers et transmettrai au président, aussi rapidement que possible, tout ce qui pourrait vous intéresser.

M. Thomson: Il est un peu trop tôt pour prévoir quel sera notre rapport à ce sujet, mais il est certain que nous allons parler du problème des risques pour les grands travaux d'équipement à l'étranger. Vous nous avez proposé un moyen possible. Je suis sûr que la CCC ou certains de vos employés auront probablement pensé à d'autres solutions dont vous pourriez nous parler.

Mais pour revenir à ce que vous avez dit, je crois que le fonds que vous avez décrit pourrait poser d'énormes problèmes. Je songe immédiatement à l'un d'entre eux: vous parlez de l'analyse du risque et vous dites que vous avez une personne qui a beaucoup d'expérience dans ce domaine. Ce qui me préoccupe, c'est de savoir comment évaluer une analyse que vous présente une société? Comment savoir dans quelle mesure elle a gonflé ses coûts? Elle pourrait les maintenir mais il est très facile de les gonfler et vous auriez du mal à les contester, à moins de participer réellement à l'entreprise. C'est très beau de dire que l'on va garantir un dépassement des coûts. Mais je pourrais vous citer beaucoup de sociétés au Canada qui, à certains moments, pourraient très bien décider de faire un essai en se basant sur les coûts réels, sans ajouter de marge bénéficiaire. Et ce uniquement pour se maintenir en activité. Dans l'industrie de la construction, beaucoup de soumissions ne tiennent pas compte d'une éventuelle marge bénéficiaire uniquement pour garder les portes de la compagnie ouvertes.

M. Gillen: Monsieur Thomson, c'est précisément de cela que nous tiendrions compte dans notre analyse des risques. Vous proposez deux possibilités. Premièrement, les sociétés qui auraient pu gonfler de beaucoup leur évaluation des coûts. A mon avis, c'est parfait, car si nous participons au projet et qu'elles obtiennent le contrat, cela signifiera que quelqu'un est prêt à payer le prix, et ils escomptent gagner énormément d'argent. Si je participe à l'avoir et au profit qu'ils vont faire, je vais faire une très bonne affaire. Autrement dit, le gouvernement du Canada fera une bonne affaire.

M. Thomson: Comment pouvez-vous prévoir les bénéfices? Comment les calculer si les coûts sont gonflés?

M. Gillen: Si les coûts sont gonflés, les profits sont plus importants, parce que . . .

[*Texte*]

Mr. Thomson: If you are sharing in that, how do you know?

Mr. Gillen: Excuse me, you suggested that they would be doing that and I am saying, yes if they do, that does not cause me any concern.

Mr. Thomson: All right.

Mr. Gillen: Okay, and it does not cause me any concern, if in fact that is what they did. If they do not do that, the second problem is created which is a very much more significant problem. If they are working it very close to the vest and, indeed, trying to maintain their work force by bidding a job that they do not expect to make any money on at all and expecting me to share some of the risk inherent in that, that is a real problem; I will accept that. But, I am not about to take all of the overrun risk that they are involved in; I am only going to take a portion of it as an equity partner. They are going to have to share some of this with me, whether it is 20 or 25 or 30 per cent. I did not say that I am going to take all of the overrun; I am only going to take part of it and to the extent that I only take part of it, they are going to have to put their hands in their pockets, if they overrun, for some share of that amount. Do you follow?

Mr. Thomson: I think the problem, as I see it, in either example here is that I suggest to you that it would be very, very difficult for anybody to examine a bid and tell me what the profit is in that bid. I can make the profit whatever I want it to be, or what I do not want it to be.

Mr. Gillen: My concern is only if you make it too low. If you make it too high, that is great. I am delighted. You are a Canadian company; you are going to make more money and I am going to get some part of it; I am very pleased.

Mr. Thomson: How are you going to determine your piece of the profit, if you cannot determine the profit?

Mr. Gillen: Now you are concerned, at this stage of the game, only with the extent to which I am being paid off for my service.

Mr. Thomson: There was to be compensation for the risk that you are taking.

Mr. Gillen: That is right.

Mr. Thomson: I am saying the determination of that compensation is a share of the profits. I defy anybody, looking over somebody else's shoulder, to prove that that is the profit. There are many, many ways to come up with . . .

Mr. Gillen: I fully accept what you say. This is not the only time or the only situation, as I am sure you are aware, where individuals in Canada deal with their government. They, in particular, deal with their government when it comes time to present the profits that they make for income tax purposes. In the last analysis I will have to assume that we will be dealt with as reasonably with respect to a description of the profits made as the Department of National Revenue will be dealt with. If somebody cheats the Department of National Revenue, then they cheat us and I guess I will not be any better off than they would be.

Mr. Thomson: I think back to the defence contracts where they have excess profit taxes on some of those defence con-

[*Traduction*]

M. Thomson: Comment le savez-vous, puisque vous y participez?

M. Gillen: Vous dites que c'est une possibilité et je vous réponds que cela ne m'inquiète pas.

M. Thomson: Très bien.

M. Gillen: S'il y bien gonflement des coûts, cela ne m'inquiète pas. Sinon, c'est beaucoup plus grave. Si une compagnie essaie de garder ses employés en faisant une soumission pour un projet qui ne rapportera rien et si elle s'attend à ce que je partage les risques, j'avoue qu'il y a un problème. Mais je n'assume pas tous les risques, une partie, seulement, à titre d'actionnaire: soit 20, 25 ou 30 p. 100. Je ne suis pas entièrement responsable des pertes dues au dépassement des coûts; je devrais assumer une partie des pertes, mais la compagnie devrait aussi débourser. Vous comprenez?

M. Thomson: Le problème, c'est qu'il serait très difficile de prévoir les bénéfices en se fondant uniquement sur la soumission. On peut dire n'importe quoi.

M. Gillen: S'ils étaient trop faibles, je me tracasserais. Il vaut mieux qu'ils soient trop élevés. C'est toujours avec le plus grand plaisir que je partage les bénéfices des sociétés canadiennes.

M. Thomson: Comment calculer la part qui vous revient sans pouvoir prévoir la marge bénéficiaire?

M. Gillen: Vous voulez savoir combien je reçois pour mes services.

M. Thomson: Vous courez un risque et vous avec droit à une compensation.

M. Gillen: C'est exact.

M. Thomson: La compensation, c'est la part des bénéfices. Il n'y a personne qui puisse vraiment calculer les bénéfices. Il y a beaucoup de façons d'arriver à . . .

M. Gillen: Je vous l'accorde. Ce n'est pas la seule situation où des citoyens traitent avec le gouvernement. Les sociétés doivent évaluer leurs bénéfices aux fins de l'impôt sur le revenu. Finalement, nous sommes dans la même position que le ministère du Revenu national. Si quelqu'un triche en remplissant sa formule d'impôt, il nous trompe, nous aussi. Nous sommes donc logés à la même enseigne.

M. Thomson: Il y a, au Canada et aux Etats-Unis, une taxe sur les profits excédentaires qui s'applique à certains contrats

[*Text*]

tracts both in Canada and the United States. My goodness, the companies and the governments were in the courts for years trying to determine what was a profit in those contracts. I just say to you that I think it would be a very difficult administrative task.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: What about a straight commercial high-premium insurance on that portion of the risk which is over the 10 per cent normal margin on the project? Instead of going straight partnership risk profit taking, like the German bank practice 5 per cent technique where they have got a straight premium of 40 per cent but they assume in this case the financial—but now we are talking of commercial. Let us take as an example a $200 million project. A company with a capitalization of $20 million—anything that is above $200 million is out of reach of that company in any case and if they accept it, it is probably mad. If it were to bid, for instance, on a $300 million project, for the $100 million that is over and above their capitalization, which means $10 million in terms of capitalization, they could build in a straight commercial premium let us say of 30 or 40 per cent of this 10 per cent. Then, of course, we would use the price finally, use that, but it might only reduce the price by one or two per cent overall in a $200 million project. But then they would not have as much risk losing their shirt as they do now.

• 1615

Mr. Gillen: I am not sure I can follow Mr. Lachance. Could we keep the numbers a little bit lower? That is, let us assume there is a $100 million project . . .

Mr. Lachance: Same approach, exactly the same approach as yours. Instead of going into equity participation, that is to say, profit-sharing or risk-sharing, a straight commercial risk premium. But high, very high.

Mr. Gillen: Let us assume it is a $100 million project and that the extra risk the companies are concerned with is in the vicinity of $10 million or $15 million over the $100 million. Let us assume they are concerned with $10 million or $15 million in excess of the $100 million. They now have two choices: they either do not bid at all, or they put in a contingency of $10 or $15 million in their bid that makes it possible for them to avoid concern with this risk. If they put that $10 or million contingency in, the bid is too high.

Mr. Lachance: Well, what about if they bid $7 million? What if their premium is $7 million—the premium with you or the fund is $7 million, 40 per cent. Then, they remove about $8 or $9 million out of this $15 million contingency plan, and now they can become competitive and the balance is assumed by the fund.

Mr. Gillen: You are making the assumption which I would not, that they will continue to be competitive if they put in a bid in excess of $100 million. I am assuming that if they come in over $100 million, they will not be competitive; therefore, they cannot put in a bid of $105 or $107 million, and still

[*Translation*]

de défense. Les compagnies et les gouvernements sont allés devant les tribunaux pour déterminer si on avait réalisé un profit sur ces contrats et cela a duré des années. Tout cela pour dire que ce serait extrêmement difficile sur le plan administratif.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Serait-il possible d'acheter une assurance ordinaire pour la partie du risque qui dépasse la marge de 10 p. 100? Au lieu de partager les risques, on pourrait utiliser la technique des banques allemandes—5 p. cent—et payer une cotisation de 40 p. 100; c'est-à-dire une assurance ordinaire. Prenons, par exemple, un projet de 200 millions de dollars. Une société qui ne dispose que de 20 millions de dollars ne pourrait pas se permettre de risquer plus de 20 millions. Ce serait insensé. Mais si elle faisait une soumission pour un projet de 300 millions de dollars, ce qui représente 100 millions de plus que son capital, elle pourrait prendre une assurance de 30 ou 40 p. 100 sur ce montant. Puis évidemment, on utiliserait finalement le prix; mais cela ne pourrait réduire le prix que de 1 ou 2 p. 100 sur un projet de 200 millions de dollars. D'autre part, ils auraient moins de chance que maintenant d'y perdre leur chemise.

M. Gillen: Je ne suis pas certain de bien suivre monsieur Lachance. Pourrions-nous utiliser des chiffres un peu moins élevés? Par exemple, pensons à un projet de 100 millions de dollars . . .

M. Lachance: C'était exactement le même principe que le vôtre. Plutôt que d'avoir une participation à la mise de fonds, c'est-à-dire un partage des profits ou des risques, il s'agirait d'une simple prime commerciale pour le risque. Toutefois, elle serait très élevée.

M. Gillen: Disons qu'il s'agit d'un projet de 100 millions et que le risque supplémentaire préoccupant l'entrepreneur oscille entre 10 et 15 millions de dollars. L'entrepreneur a maintenant deux possibilités: il peut s'abstenir de présenter une soumission ou prévoir une réserve de 10 ou 15 millions de dollars pour courir les risques dans sa soumission. Toutefois, avec cette réserve de 10 ou 15 millions dans le contrat, la soumission est trop élevée.

M. Lachance: Alors pourquoi ne pourrait-il pas prévoir 7 millions de dollars? La prime qui serait versée au fonds serait de 7 millions de dollars, c'est-à-dire 40 p. 100. Alors il pourrait retirer 8 ou 9 millions de dollars de cette réserve de 15 millions, et ainsi pouvoir être concurrentiel, le restant provenant du fonds.

M. Gillen: Vous êtes plus brave que moi: vous supposez que l'entrepreneur demeurera concurrentiel si sa soumission est supérieure à 100 millions de dollars. Pour ma part, je pars du principe que si sa soumission dépasse 100 millions de dollars, l'entrepreneur perdra son caractère concurrentiel; il ne peut

[*Texte*]

manage to win out over the competition. That is the nature of the business as I understand it.

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: I guess we could pursue this item in some length. Have you discussed any other mechanics in so far as risk is concerned, any other means than a funding operation you think might be workable?

Mr. Gillen: The principal approach we considered was the one Mr. Lachance just referred to; namely, the alternative of insurance. But the problem, as I have just suggested, is if you evaluate this in insurance terms, you inevitably end up with a premium that is so high as, in fact, to represent a significant part of the contingency which we are seeking to avoid. And if you do that, you have defeated the objective.

Mr. Thomson: I wonder then if we are on the right track here, that a means of insuring or funding this risk element is not practical. I guess the answer we are left with is to try to form some sort of an institution that has a sufficiently large capitalization that we do not have . . . in effect, it serves as the fount, in that it is the sole risk-taker and the risk-reward relationship is all centred in that one institution.

Mr. Gillen: Would this be a private institution?

Mr. Thomson: Whatever, okay? Les us talk about the fact that the institution is large enough that it assumes the entire risk-reward scene.

Mr. Gillen: I would suggest that is conceivable. I can see the possibility of developing a new "Project Canada", if you will, a company whose function it was to undertake, even as Fluor or Bechtel or one of the very major American companies would, large overseas projects on behalf of Canadian enterprise. But I would be somewhat at a loss to understand at the outset how you would draw together the technical skills required in order to make that company work, and to operate it in the only way that in my experience would make sense, namely, on a purely entrepreneurial basis. That is where in fact you have knowledgeable, competent engineering, and construction, and equipment supplying people, working themselves to the bone trying to chase the profit dollar. Almost by definition people would maintain that government enterprises do not work that way. If you could bring together by means of the merger or amalgamation many Canadian firms to harmonize and combine their capabilities in such a way as to permit the development of this enterprise, and it were indeed something that the private business world saw as appealing, I think it would be happening already. I would think that people would be doing this of necessity on their own and to some degree, it has already taken place to the extent that an organization like the Lavalin group has been formed to pick up pieces of the engineering and construction field and attempt to capitalize on them in the most practical way. But even Lavalin is a very small enterprise in the kind of world that we are speaking about.

• 1620

Mr. Thomson: We recognize that the Canadian terprise in its present form does not exist to capture these markets or to undertake these risks. This we all understand. But at the same

[*Traduction*]

donc pas présenter une soumission de 105 ou 107 millions s'il veut enlever le contrat. Ainsi vont les affaires.

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: Je pense que nous pourrions parler longuement de cette question. A part la création d'un fonds, avez-vous discuté d'autres mécanismes d'assurance-risques qui, à votre avis, pourraient fonctionner?

M. Gillen: La principale méthode que nous ayons étudiée est celle que M. Lachance vient d'évoquer, le régime d'assurance-risques. Toutefois comme je le disais il y a un instant, le problème c'est qu'en calculant la prime d'assurance, on arrive inévitablement à une somme tellement élevée qu'elle représente en fait une part importante de la réserve qu'on essaie justement d'éviter. Dans ce cas, l'opération devient inutile.

M. Thomson: Alors je me demande si nous sommes sur la bonne voie et s'il est pratique d'établir un tel fonds ou un régime d'assurance-risques. Il nous faudrait peut-être créer un organisme disposant d'un capital suffisant qui servirait de source en quelque sorte. Il serait seul à assumer les risques et s'occuperait exclusivement de tout ce qui touche à la question risques et profits.

M. Gillen: S'agirait-il d'un organisme privé?

M. Thomson: Peu importe. Imaginons qu'il soit suffisamment important pour pouvoir assumer tous les risques.

M. Gillen: Je crois qu'il serait possible de créer un nouveau «projet Canada», une société qui serait responsable d'entreprendre de grands projets outre-mer au nom des entreprises canadiennes, un peu comme le font aux États-Unis de très grandes sociétés telles Fluor ou Bechtel. Cependant, je ne vois pas comment vous pourriez au tout début réunir les spécialistes nécessaires à la bonne marche de cette société, ni comment vous pourriez la faire fonctionner de la seule manière intelligente, à mon avis, c'est-à-dire sur une base purement commerciale. Dans une telle entreprise, il faudrait que des experts en génie, en construction, en fourniture d'équipement, travaillent jour et nuit pour réaliser un profit. Par définition, les gens maintiendraient que les entreprises gouvernementales ne fonctionnent pas de la sorte. Si par fusion ou regroupement vous parveniez à rassembler plusieurs sociétés canadiennes qui harmoniseraient leur capacité de production afin de permettre la création d'une telle entreprise et si les entrepreneurs considéraient attrayante une telle structure commerciale elle existerait déjà. Je pense que les hommes d'affaires y seraient arrivés d'eux-mêmes, par nécessité; dans une certaine mesure, cela s'est déjà produit, puisqu'une organisation comme le groupe Lavalin a été créée pour regrouper diverses entreprises de génie et de construction, afin d'utiliser le mieux possible leur capacité. Toutefois même la société Lavalin est bien modeste par rapport à l'importance des transactions dont nous parlons.

M. Thomson: Nous reconnaissons que dans leur forme actuelle, les entreprises canadiennes ne sont pas en mesure de pénétrer ces marchés et d'assumer ces risques. Nous compre-

[*Text*]

time, I know of no other we have been told about that at the present time is ensuring or funding commercial risk. So I have to conclude that if it is going to be done, it has to be done by an institution and perhaps this institution has to be encouraged to occur. This brings me to my question: Do you have any thoughts of how appropriate consortia can be put together in Canada?

Mr. Gillen: I am expressing now very much a personal view. This is not one that I would necessarily even be sure my board would support, not to mention the minister to whom I report. My own view is that even as so many other things are done in the form of evolution, that what we must do in Canada is focus our attention, not necessarily at the outset on $300, or $400, or $500 million projects, but focus our nearer term attention on somewhat smaller ones—$50, $75 million projects that we can put together a Canadian consortium to work on where the risk, if they make a mistake, is not so overwhelming as to cause those companies to bet their companies each time they get themselves involved.

Mr. Lachance: A learn to swim approach.

Mr. Gillen: A learn to swim approach. Now that maybe, if you will, less than fully appealing given the magnitude of the opportunity. But I think like so many other things, we must recognize that Canada is relatively speaking a small country, that its industrial base is limited, and consequently we cannot participate in all of those good things that we would like to. So it would seem to me that the best way to approach this is to recognize that we must move, if you will, with a degree of dispatch in directions that make some sense, but only in an attempt to tackle those kinds of things that we have a reasonable expectation of being able to bring off satisfactorily. Now there you see, I would submit with all due respect to your concerns about the way in which we would be or could be hoodwinked by people in the private sector who wish to conceal their profits, I think there you could gain some miles by giving some modest kind of support to Canadian enterprises as a means of stimulating them to take some risks that they now are reluctant to take in a manageable way.

Mr. Thomson: Could you be a little more specific?

Mr. Gillen: Yes. I am suggesting the kind of approach that I described applied to relatively small projects, not the $400 million ones, or necessarily even $200 million ones, but perhaps $50 million projects might indeed cause some of those to take place. When Canadian enterprises have found good experience with $50 million projects, they might indeed be willing to take on or try to take on a $75 million project or a $100 million project. In the last analysis, I do not really believe the Government of Canada can provide all of the underpinning necessary to permit us on a broad scale to indulge in a wide range of overseas capital projects.

• 1625

Mr. Thomson: I do not think there is any question of that. However, do you have any thoughts on how, specifically, you would go about encouraging consortia to group themselves together in Canada?

[*Translation*]

nons tous cela. D'autre part, à ma connaissance il n'y a aucun autre pays qui assure ou finance présentement les risques commerciaux. Je crois donc que cette activité devrait être relever d'un organisme dont nous devrions peut-être encourager la création. Voilà qui m'amène à la question suivante: d'après vous de quelle manière pourrait-on créer au Canada les consortiums nécessaires à cette tâche?

M. Gillen: Je vous ferai part maintenant d'une opinion très personnelle. Je ne suis pas certain que mon conseil serait d'accord avec moi, et encore moins le ministre auxquel je doi faire rapport. A mon avis, comme pour bien d'autres choses, il faut suivre le processus évolutif. Au Canada, pour commencer nous devrions porter notre attention non pas sur les projets de 300, 400 ou 500 millions de dollars, mais plutôt sur ceux de moindre envergure, c'est-à-dire 50 ou 75 millions de dollars, projets dont pourraient s'occuper les consortiums canadiens Ainsi, en cas d'erreurs, le risque n'est pas si incroyablement élevé que la vie de l'entreprise soit en danger à chaque fois.

M. Lachance: Ce serait un peu comme apprendre à nager.

M. Gillen: Exactement. Compte tenu de l'importance des possibilités, une telle approche peut ne pas être très attrayante. Toutefois, comme dans bien d'autres domaines, je crois que nous devons reconnaître que le Canada est un pays relativement moderne; sa base industrielle est limitée et il faut bien se faire à l'idée que, nous ne pouvons participer à tous les grands projets. Il me semble donc que nos ferions mieux d'adopter rapidement les méthodes les plus raisonnables, et de nous attaquer aux projets où nous avons de bonnes chances de faire un travail satisfaisant. Comme vous, je crains que nous puissions être trompés par des gens du secteur privé d'expérience de dissimuler leurs profits. C'est pourquoi je pense qu'on aurait avantage à offrir un appui modeste aux entreprises canadiennes pour les encourager à prendre des risques qu'elles auraient autrement hésité à prendre.

M. Thomson: Pourriez-vous donner plus de détails?

M. Gillen: Certainement. Je parle ici d'accorder une aide aux projets relativement moins ambitieux; on ne toucherait pas aux projets de 400 ou 200 millions. On travaillerait peut-être plus sur les projets de 50 millions pour ensuite en amorcer d'autres plus importants. Dès que les entreprises canadiennes auront mené à bien les projets de 50 millions de dollars, elles seront peut-être disposées à en entreprendre de 75 ou de 100 millions de dollars. Finalement, je ne suis pas convaincu que le gouvernement du Canada puisse nous épauler suffisamment pour nous lancer dans un vaste éventail de projets d'investissement à l'étranger.

M. Thomson: Je n'en doute pas. Toutefois, comment croyez-vous que nous pourrions encourager la formation de consortiums au Canada?

[*Texte*]

Mr. Gillen: At the risk of repeating the song I have been singing to a point where it sounds like a broken record, I think you need to have some form of risk-participation facility. Whether it is government owned or partially government-owned, it needs to be government funded in the way I just described. I believe if you had such an ingredient in place there would be a number of projects brought to you by consortia forming themselves to take advantage of this opportunity to take advantage of opportunities they saw in the marketplace using this underpinning, this resource, in the best possible way. Those consortia in fact would form because they would have the benefit of knowing that when they took a joint and several position they would not be risking as much as they now risk in doing so.

Mr. Thomson: May I ask one more question?

The Chairman: Yes, please do. We have time.

Mr. Thomson: It is perhaps unfair to generalize in this capital projects area, but we heard a witness the other day who is actively involved in certain capital projects mostly of a domestic nature, and the reason they had not gone into the export market is that they just feel the risks are too high. I guess they are high, but I am convinced, too, that the rewards are commensurate with the risks involved. I came away with the very distinct feeling that this particular company is not about to go foreign not really because the risks are so high, but because they have enough on their plate domestically to fulfil their desires. I suspect perhaps this is true of many Canadian companies in various capital project areas. Unless something happens to make these rewards enticing, I do not know how we are going to get the Canadian companies to move into the export market.

Mr. Gillen: Mr. Chairman, I would not disagree with what Mr. Thomson has just said. I would think no matter what we discuss here and no matter what sorts of mechanisms are established by the Government of Canada, there is probably a limited number of companies in a position and with the entreprenurial inclination to take advantage of these kinds of opportunities. By far the largest proportion of them will either continue to serve the domestic market or, alternatively, serve those companies dealing in the international field as sub-sub-contractors, feeding in assemblies and components and materials to them. That is fine in the last analysis. It is not an inappropriate way to earn a living.

What we are talking about here, I think, correctly relates to the stimulation you might give to a relatively small number of enterprises, not a large number of enterprises. I have the impression, however, from my observation of this field in the last several years that some of those kinds of enterprises—I am thinking of those in the construction field in particular, and I might be talking about only a handful, and some in the engineering field—now recognize that the extent of the opportunities they have domestically in Canada may be less than they would like. They also may recognize—several of them have said this to me directly—that the profit potential for some of the kinds of possibilities in foreign countries, if they

[*Traduction*]

M. Gillen: Au risque de me répéter et de passer pour un radoteur, je crois qu'il faut établir une certaine forme de partage des risques. Que le gouvernement s'en occupe en tout ou en partie, il faudrait néanmoins qu'il fournisse des fonds, comme je le disais il y a quelques instants. Je pense que si une telle structure existait, un certain nombre de projets vous seraient présentés par des consortiums se formant pour profiter des possibilités qu'offre le marché, et on utiliserait ce soutien et cette ressource du mieux possible. De fait, les sociétés se regrouperaient justement parce qu'elles sauraient qu'en se lançant ensemble dans divers projets, elles courraient moins de risques que maintenant.

M. Thomson: Vous me permettez une dernière question?

Le président: Oui, allez-y. Nous avons le temps.

M. Thomson: Il est peut-être injuste de généraliser quand il s'agit de projets d'équipement, mais l'autre jour nous avons entendu un témoin qui travaille activement à divers projets d'immobilisation, surtout ici même au pays. La raison pour laquelle les responsables de son entreprise ne se sont pas aventurés sur le marché étranger, c'est qu'ils croient que les risques sont trop élevés. Je pense aussi qu'ils sont élevés, mais je suis convaincu que les profits sont proportionnels aux risques. J'ai vraiment eu l'impression que si cette société se refusait à s'aventurer sur les marchés étrangers, ce n'est pas vraiment que les risques soient trop élevés, mais plutôt qu'elle trouve ici même au pays de quoi la satisfaire. Je présume qu'on pourrait peut-être dire la même chose d'un bon nombre de sociétés canadiennes dans divers domaines. A moins que nous fassions quelque chose pour rendre ces profits attirants, je ne vois pas comment nous pourrions amener les sociétés canadiennes à s'aventurer sur les marchés étrangers.

M. Gillen: Monsieur le président, je suis d'accord avec M. Thomson là-dessus. A mon avis, quoi qu'on en dise ici et quels que soient les mécanismes établis par le gouvernement fédéral rares sont les sociétés disposant des capacités et de la volonté nécessaires pour profiter de ce genre de marchés. La grande majorité des entreprises continueront à desservir le marché local ou encore à jouer le rôle de deuxièmes sous-traitants de sociétés faisant affaire au niveau international en leur offrant des pièces, des matériaux ou des installations d'assemblage. Et finalement, ce n'est pas si mal. Ce n'est pas une mauvaise façon de gagner sa vie.

Je pense qu'à juste titre nous parlons ici des encouragements à offrir à un nombre relativement restreint d'entreprises. Cependant, d'après mon expérience dans ce domaine au cours des dernières années, j'ai l'impression que certaines de ces entreprises—et je songe particulièrement à une poignée d'entreprises de construction et de génie—reconnaissent maintenant que les possibilités s'offrant à elles au Canada sont moins nombreuses qu'elles ne le voudraient. Comme plusieurs chefs d'entreprise me l'ont dit directement, ils reconnaîtront peut-être également que dans certains types de projets d'investissement à l'étranger, là où ils sont privilégiés, les profits peuvent être suffisamment élevés pour justifier certains risques qui

[*Text*]

have something unique or an inside track to run on, may be large enough to warrant taking some risks that they would not otherwise be inclined to take. From time to time, some unusual opportunities develop, but this does not necessarily mean that there are large numbers of Canadian enterprises that would step up to bat, given whatever sort of governmental support we might be speaking about.

• 1630

On the other hand, it does not take very much to tip a balance. The market that we are speaking of, as you know, is very, very large, and if we could increase Canadian exports by $1 billion or $2 billion as a result of some of the kinds of things that are being discussed here, indeed, that might make a not-insignificant contribution, as long as the risk or the cost to the Government of Canada, in the process of doing so, was very modest. I must confess that I cannot be sure at this stage of the game whether the benefit would be commensurate with the cost, because we are speaking in this instance about a field in which there is no actuarial or track record. We have done very little, as I am sure you know, in large international capital projects.

My own feeling, at this moment, thinking of it from the standpoint of the Canadian Commercial Corporation, is that we intend to focus more of our attention and, in fact, we are focussing more attention, for example, on the capital projects financed by the World Bank and other multilateral financing institutions.

We intend to focus on setting up packages of equipment that Canadian manufacturers can bid on, raather than to seek to win the bid for a dam or a railway system or a hydro generation system that the World Bank is intending to support in a developing country. What we are doing in essence is taking a more narrow and a more narrowly defined look at some of these projects and seeking to participate in some aspects of them, rather than the project as a whole.

I guess what I am saying in the last analysis is, I agree with you that there will be only a limited opportunity is come ways in this area.

The Chairman: The Chair will now recognize, Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman. Along a little different line of questioning, you have the authority to both export and import. Have you ever imported?

Mr. Gillen: Very, very little, and the circumstances would have been such that it was an aberration, not something really that was part of our business. The import aspect of it, if there were any applicable amount of importing, would go back to the very early days of the CCC. Its function then was to ensure that Canada was able to draw on the rest of the world for scarce raw materials, just after World War II, and it was for that reason, primarily, that the importing took place. We have not done very much importing. I think the amount in the last 20 years would be so small as to be inconsequential.

Mr. Cardiff: In the export area then, have you assisted any of our small-and medium-sized businesses in exporting?

[*Translation*]

autrement les auraient découragés. A l'occasion, des possibilités exceptionnelles se présentent, ce qui ne signifie pas nécessairement qu'il y ait un grand nombre d'entreprises canadiennes qui soient disposées à s'y risquer, peut importe l'aide gouvernementale.

D'autre part, il ne faut pas grand chose pour faire pencher la balance. Comme vous le savez, le marché dont nous parlons est énorme et si nous pouvions accroître les exportations canadiennes de 1 ou 2 milliards de dollars grâce aux mesures dont nous parlons ici, les avantages pourraient être considérables, pour autant que les risques ou les coûts soient minimes pour le gouvernement du Canada. J'avoue que pour l'instant, je ne suis pas certain que les avantages seraient proportionnels aux coûts, puisque dans ce domaine, on manque de données. Comme vous le savez sûrement, nous avons très peu participé aux grands projets d'investissement internationaux.

J'ai l'impression qu'à la Corporation commerciale canadienne, comme nous avons l'intention de continuer à le faire, nous nous intéressons beaucoup plus aux projets d'équipement financés par la Banque mondiale et d'autres institutions financières multilatérales.

Nous voulons surtout préparer des projets d'équipement à la mesure des fabricants canadiens, plutôt qu'essayer de remporter le contrat pour la construction d'un barrage, d'un réseau ferroviaire ou d'un système de production hydro-électrique dans un pays en voie de développement que la Banque mondiale aurait l'intention d'aider. Essentiellement, nous mettons un frein à nos ambitions et nous préférons prendre en charge un aspect seulement du projet, plutôt que d'essayer de faire tout le travail nous-mêmes.

En définitive, je conviens avec vous qu'il n'y aura qu'un nombre limité de possibilités dans ce domaine.

Le président: J'accorde maintenant la parole à M. Cardiff.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président. Pour passer à un autre sujet: vous êtes habilités à exporter et à importer. Avez-vous fait de l'importation?

M. Gillen: Très peu, et dans des circonstances absolument exceptionnelles. Nous avons peut-être importé des volumes considérables de marchandises au début de la CCC. A cette époque, notre responsabilité était d'assurer que le Canada puisse importer d'autres parties du monde certaines matières premières assez rares. C'était immédiatement après la deuxième guerre mondiale et c'est essentiellement pour cette raison que nous avons importé des marchandises. Cette activité a été très limitée. Je crois qu'au cours des dernières années, les marchandises importées représentent une quantité négligeable.

M. Cardiff: Alors, avez-vous aidé certaines de nos petites et nos moyennes entreprises à exporter leurs produits?

[*Texte*]

Mr. Gillen: I would say that we are doing that every day. With a degree of pride, I make the observation that our average sale is in the vicinity of $100,000. Now, admittedly, averages cover a wide range of statistical factors. But, in point of fact, I can recall, with a degree of pride, recently being made aware of the fact that we have just completed two sales, for the first time in 10 or 15 years, to the International Labour Organization headquartered in Geneva. One of those sales was for $12,000 and the other sale was for $9,000, and the companies involved were companies I had never heard of. I must confess I cannot even remember what the products involved were. Each year we deal with something in the vicinity of 300 or 400 companies. While the largest or the most important 20 or 25 of those are relatively large companies, the other 275 or 300, from their standpoint, are very satisfied with the nature of the business that they are doing.

Mr. Cardiff: We will take one year in particular, 1979 or 1980. Would you know the number of capital projects that you have assisted in or bid on and the number of projects we have been successful with?

Mr. Gillen: Capital projects that we bid on, there would probably have been two; and we were successful in . . .

Mr. Cardiff: That is a good percentage, I guess.

• 1635

Mr. Gillen: On the other hand, number two is very small.

Mr. Cardiff: Okay.

Mr. Gillen: Much too small.

Mr. Cardiff: All right. If you were going to expand and you had the authority to import and export, in a sense you could be a trading company.

Mr. Gillen: In fact we are in a sense already.

Mr. Cardiff: If you want to make changes, what changes do you envision? What do you see as the potential of the Commercial Credit Corporation?

Mr. Gillen: In the last analysis, this may sound very strange to this committee, but as I tried to suggest the last time, Mr. Chairman, I would simply at this stage of the game like to have more people—I am speaking of people in Canada and more particularly speaking of prospective customers overseas—better aware of what it is we already can do. My concern is that in a sense we operate with a degree of restraint in the marketing area; a degree of concern that we do not want to give the wrong impression of what it is we have to offer.

I have suggested to people in government, those with whom I have been speaking recently, that we have a terribly powerful tool when we deal with overseas governments. We can guarantee to them for the sale of an airplane or a capital project—without any risk, you see in this instance—an airplane or a capital project or a hammer that the Government of Canada, an agency of the Government of Canada, will guarantee the performance of, to the suppliers of these things, if they do business in this way. If they have no understanding or appreciation of the way in which they can go about obtaining a

[*Traduction*]

M. Gillen: C'est ce que nous faisons chaque jour. C'est avec fierté que je précise que nos ventes atteignent en moyenne $100,000. J'admets que les moyennes tiennent compte d'un vaste éventail de données statistiques. Toutefois j'étais assez heureux d'apprendre récemment que pour la première fois en 10 ou 15 ans, nous avons tout juste terminé deux ventes au Bureau international du Travail établi à Genève. L'une représentait $12,000 et l'autre $9,000, et je n'avais jamais entendu parler des autres sociétés auparavant qui ont participé. J'avoue que je ne peux même pas me rappeler de quel produit il s'agit. Chaque année nous faisons affaire avec 300 à 400 sociétés environ. Il y en a 20 ou 25 qui sont des sociétés relativement importantes, mais les 275 ou 300 autres sont très satisfaites des affaires qu'elles réalisent.

M. Cardiff: Prenons une année précise, 1979 ou 1980. A combien de projets d'investissement avez-vous participé? Quel est votre taux de réussite?

M. Gillen: Nous avons présenté des soumissions sur deux projets d'investissement, et notre taux de réussite est . . .

M. Cardiff: C'est une bonne moyenne, je suppose.

M. Gillen: D'autre part, le deuxième projet est bien modeste.

M. Cardiff: D'accord.

M. Gillen: Beaucoup trop.

M. Cardiff: Très bien. Si vous preniez de l'expansion et si vous étiez habilité à importer et à exporter, d'une certaine façon vous deviendriez une société à caractère commercial.

M. Gillen: Nous le sommes déjà, en quelque sorte.

M. Cardiff: Si la possibilité vous en était offerte, quels changements voudriez-vous apporter? D'après vous, quel est le potentiel de la Corporation commerciale canadienne?

M. Gillen: Eh bien, cela vous paraîtra peut-être étrange, mais comme je l'ai proposé la dernière fois monsieur le président, pour l'instant je voudrais simplement qu'un plus grand nombre de personnes sachent qui nous sommes et quels services nous pouvons déjà offrir. Je pense surtout au Canada et plus particulièrement à nos clients éventuels à l'étranger. Ce qui m'ennuie, c'est que dans une certaine mesure, nous sommes très prudents dans nos activités de commercialisation. Nous ne voulons pas donner une mauvaise impression des services que nous avons à offrir.

Comme je le disais récemment à des représentants du gouvernement avec qui j'ai discuté, nous disposons d'un instrument très puissant de négociation avec les gouvernements étrangers. Par exemple, pour la vente d'un avion, d'un marteau ou pour un projet d'investissement ne comportant aucun risque, une agence du gouvernement canadien peut garantir que les fournisseurs s'acquitteront de leurs obligations en livrant les produits ou services en question. Prenons l'exemple de clients étrangers qui ignoreraient comment s'y prendre pour trouver au Canada un des fournisseurs pour un marteau, un

[*Text*]

source of a hammer or an airplane or a capital project in Canada, we can provide the same assistance to them—the Government of Zambia—that we would provide to the Government of Canada, if it itself wanted to buy these things in Canada, because we are utilizing, as you know, exactly the same resources, the same people for the purposes of sourcing on behalf of Zambia that we use for sourcing on behalf of the Department of National Defence or the Department of the Environment.

So, we have the powerful tool represented by a capability no one else has in the last analysis to guarantee they will be satisfied with what they get from Canada. Now, even though they may be doing business with German or Japanese or British or French firms that have relationships with their government, their governments do not guarantee performance. So in connection with our so-called traditional business—that is, the arrangement whereby we will sell something to a country with a back-to-back contract to get it produced and supplied by a Canadian supplier and move the product from this Canadian supplier to the foreign buyer—we have, as I say, a unique opportunity. My principal desire is to move forward in the direction of making more foreign buyers aware of that capability, and indeed, more Canadian suppliers aware of the availability of that service to them.

I had a strange experience, a few weeks ago that I would like to share with you if you have the time, because it relates precisely to what we are saying. I was at a conference talking about international trade. Sitting to the right of me was a very nice gentleman who asked what I did, and I told him I was with the Canadian Commercial Corporation. He said, That is interesting; could you tell me a bit more about it? My next question to him was: Sure, but give me some idea of what you do. And so he told me he was the marketing vice-president for a Canadian equipment manufacturer involved in weighings, in producing scales on which meat would be weighed.

I described the nature our activity and he said, Goodness, it seems to me we ought to be able to make use of your service because we have a contract we are trying to win in Australia and we had some difficulty with the Australian government, which is the buyer of scales, and they want to equip all of the slaughterhouses in Australia with a common weighing system; we have a very good-quality system that has been proven out in Canada; we have some competition in the United States and Britain, but the Australians are concerned that we are too small—that if they give us this bid, it will represent two times our annual volume and they have never seen that we could produce this much before; they are nervous about loading our factory and putting themselves in a position of having made a sale to somebody who cannot meet their requirements, even though they have the technical capability to do so.

• 1640

I said, this is exactly why we are here. Have you sold anything to the Canadian government? Yes, we have sold

[*Translation*]

avion ou un projet d'investissement . . . Si le gouvernement de la Zambie, par exemple, voulait acheter tout cela chez nous, nous pourrions lui offrir la même aide que celle que nous apportons au gouvernement du Canada. Comme vous le savez, lorsque nous entreprenons des recherches pour le gouvernement de la Zambie, nous utilisons les mêmes ressources et le même personnel que lorsque nous faisons ce travail pour le ministère de la Défense nationale ou le ministère de l'Environnement.

Nous disposons donc d'un outil puissant puisque nous sommes les seuls à pouvoir garantir a clients qu'ils seront satisfaits des produits et services achetés au Canada. Même si ces clients font affaire avec des sociétés allemandes, japonaises, britanniques ou françaises ayant des relations avec leur gouvernement, les gouvernements des fournisseurs ne peuvent garantir que les sociétés honoreront leur contrat. Alors, pour ce qui est de nos activités habituelles: nous vendons un produit à un pays avec un contrat complémentaire par lequel nous nous engageons à trouver ce produit chez un fournisseur canadien qui en assurera la livraison au client étranger. Comme je l'ai dit, nous nous trouvons dans une position de force. Je voudrais surtout assurer qu'un plus grand nombre d'acheteurs étrangers et de fournisseurs canadiens connaissent les services que nous pouvons leur offrir.

Il y a quelques semaines il n'est arrivé une chose étrange. Si vous en aviez le temps, je voudrais vous la racontrer puisqu'elle se rapporte directement à ce dont nous discutons maintenant. J'assistais à une conférence sur le commerce international. A ma droite se trouvait un monsieur très élégant qui m'a demandé quel métier je faisais; je lui ai répondu que je travaillais pour la Corporation commerciale canadienne. Voilà qui est intéressant, m'a-t-il dit, pourriez-vous m'expliquer un peu de quoi il s'agit? J'ai alors répondu: certainement, mais dites-moi d'abord ce que vous faites. Il était vice-président d'une compagnie canadienne de fabrication de matériel de pesage et de balances pour la viande et s'occupait des series de nuise en marché.

Je lui ai décrit la nature de nos activités et il m'a répondu: Bon sang, il me semble que nous pourrions profiter de vos services. Nous essayons d'enlever un contrat avec l'Australie mais nous avons eu certaines difficultés avec le gouvernement australien qui voudrait acheter ces balances. Ils veulent uniformiser les balances de tous les abattoirs d'Australie. Nous leur offrons un système de grande qualité qui a fait ses preuves au Canada. Nous sommes en butte à une certaine concurrence des États-Unis et de la Grande-Bretagne, et les Australiens s'inquiètent des propositions modernes de notre société. Ils craignent que s'ils nous accordent ce contrat, cela représentera deux fois notre volume annuel, et ils ont constaté que nous n'avons jamais autant produit auparavant. Ils craignent de surcharger notre usine et de s'apercevoir ensuite qu'ils ont accordé un contrat à un fournisseur incapable de répondre à leurs exigences, même s'il en a les capacités, sur le plan technique.

Je leur ai expliqué que c'est la raison pour laquelle nous sommes ici. A la question de savoir si nous avions obtenu des

[*Texte*]

scales to the post office. So your technical capability is already well known was the response.

I am making the story a little bit longer, because I am trying to describe to you where we are.

To cut my story short, it ended up that we presented last week—I do not know how it came out yet, I wish I could tell you that we got the business—we presented last week, on behalf of this Canadian supplier, a proposal for $30-million worth of scales. This is a small Canadian company, relatively speaking. This is two times his total annual volume today and he will take four years to produce those scales, when all is said and done, if indeed he is given the opportunity to make them. But he would not have known about the Canadian Commercial Corporation if I had not been sitting next to him at a dinner. I find that distressing for me and, to respond to your question directly, I intend that we should do something to change that picture and make more people aware of the fact that we can help them in situtations just like that.

To some degree—I will be very candid with this committee—I have been constrained from doing that, because I have been waiting to see what it was that would come out of the work that you are involved with, to ensure that I was not telling people that we would be doing A and B when, in point of fact, it was the will of Parliament that we should be doing C and D, or that somebody else should be doing A and B.

That is the picture as it stands. If you are asking me how we can move forward, I would say that what we ought to be doing more aggressively and effectively is getting the picture clear that we have something to offer.

Mr. Cardiff: Thank you.

The Chairman: Are you finished, Mr. Cardiff? Would you allow the Chair just to butt in there?

Mr. Cardiff: Just one short one.

The Chairman: A very short one, all right. You just gave us an example of where you did line up a contract for a private firm.

Mr. Gillen: Yes.

The Chairman: You tell us that your mandate is only to deal government to government.

Mr. Gillen: Oh, no. I am sorry, the buyer is the Australian government and the supplier is a private firm, but all of our suppliers are private firms. We would be the contractor with the Australian government on behalf of that Canadian company.

The Chairman: Right. And you can use the same model and be the same contractor for capital projects all over the world?

Mr. Gillen: Yes, if I get some degree of enthusiasm from the government as to that function.

The Chairman: In your annual report you said that the corporation has been successful in bidding on one capital project.

Mr. Gillen: Yes.

[*Traduction*]

commandes du gouvernement canadien, nous avons répondu que nous avions fourni des balances au ministère des Postes, sur quoi ils nous dirent qu'ils étaient bien au courant de nos capacités techniques.

Je vous donne tous ces détails pour que vous ayez une idée claire de la situation.

Bref, la semaine dernière, nous avons soumis au nom d'un petit fournisseur Canadien une offre de 30 millions de dollars pour la fourniture de balances, mais malheureusement, je ne sais pas encore quelle a été leur réaction. Il s'agit d'une entreprise relativement petite. Cette commande équivaudrait au double de sa productuion annuelle actuelle et exigerait quatre années pour son exécution, à condition bien entendu que le fournisseur obtienne la commande. Ce n'est que parce qu'il était mon voisin au cours d'un diner qu'il a entendu parler de la Corporation commerciale canadienne. Je trouve cela fort regrettable et nous avons justement l'intention de prendre des mesures afin que notre rôle soit mieux connu des personnes que cela serait susceptible d'intéresser.

Je dois d'ailleurs vous dire à ce propos que si je ne l'ai pas déjà fait, c'est que j'ai préféré attendre pour voir les résultats de vos travaux, afin qu'il ne se montre pas par la suite que je me suis vanté de faire telle ou telle chose alors que le Parlement a une tout autre idée à ce sujet.

Voilà donc où en sont les choses. Pour aller de l'avant, nous devons avant tout lancer une campagne d'explication sur ce que nous pouvons faire dans ce domaine.

M. Cardiff: Merci.

Le président: Vous avez terminé monsieur Cardiff? Permettez que je pose aussi une question?

M. Cardiff: Une seule question et pas trop longue.

Le président: D'accord. Vous venez de nous expliquer comment vous êtes parvenu à obtenir un contrat pour une entreprise privée.

M. Gillen: Oui.

Le président: Or d'après votre mandat, vous êtes censé traiter uniquement avec des gouvernements.

M. Gillen: Pas du tout. En l'occurrence, le client serait le gouvernement australien et le fournisseur l'entreprise privée, tous nos fournisseurs sont des entreprises privées. Nous agissons comme intermédiaire entre le gouvernement australien et la firme canadienne.

Le président: Vous pourriez en faire autant pour la fourniture de biens d'équipement partout dans le monde, j'imagine.

M. Gillen: Certainement, à condition toutefois que le gouvernement m'appuie.

Le président: D'après votre rapport annuel, la Corporation a réussi à obtenir un grand projet d'équipement.

M. Gillen: En effet.

[*Text*]

The Chairman: Is this one capital project in the last year, or is this one capital project in the history of the CCC?

Mr. Gillen: In the history of the CCC.

The Chairman: Okay.

Mr. Gillen: Both, is the answer to your question.

The Chairman: If, let us say, the CCC got involved in capital projects, let us say even 10 or 5 years ago, would there be a need for this committee today?

Mr. Gillen: I do not know. I will be very candid and suggest that I am not sure that the value of our service, as it was available then, would be of that much use to Canadian companies who were reluctant to bid because of the unusual risks involved. In this particular instance—the capital project that we are discussing now, and several others that we have been discussing with Canadian companies, some of which I hope will come off—the element of risk, for whatever combination of reasons, does not concern them to that degree. The project is more modest in size—this one, you will recall is $44 million—and it does not involve erection in place in Nigeria. It involves supplying a combination of design and engineering capability, equipment, and some educational services, which reduces the amount of on-site risk and, therefore, makes it easier for them to appreciate their expected profit.

In this particular instance, Mr. Thomson, we are not concerned with getting a share of that profit, yet I can assure you that I have evaluated what their position is going to be and, unless we are wrong in our assessment, there is no way in which they will not always be ahead of the game. They will always have a cash flow that will be larger coming in than what they are spending, which is the kind of situation that, you would have to acknowledge, is almost riskless.

Those kinds of projects, if they can be designed—and they are not quite as common as we would like—could involve the CCC as the wrapping on the cake without any financial involvement at all, except if we turned out to be wrong, except if it turned out that we made a mistake and that, indeed, what we had anticipated would be the cash flow, and the problems turned out to be incorrect and, consequently, the company, for whatever reason, ended up deciding it would not go forward even though we had held their feet to the fire and sued them for every dime they were worth and we still had to complete the project.

• 1645

It is that problem, it is that area that constrains or causes concern on the part of the Department of Finance and some other people in government, namely, the potential risk to the Consolidated Revenue Fund by our involvement in those kinds of things.

Legally, however, with respect to the charter we have now, there is nothing that keeps us from doing that; we have already done it. What we need to do more of this, or to do more of this more aggressively, is the enthusiastic support of government that says it wants us to go that far. If ministers tell us they want us to go that far, it takes mo more than an expansion of

[*Translation*]

Le président: Est-ce votre seule commande pour l'année dernière ou bien depuis que la corporation existe?

M. Gillen: Depuis que la corporation existe.

Le président: Parfait.

M. Gillen: C'est la seule commande de l'année et la seule depuis que la corporation existe.

Le président: Si la CCC avait pu obtenir de tels contrats d'équipement ces cinq ou dix dernières années, pensez-vous que notre comité aurait quelque raison d'être?

M. Gillen: Je l'ignore. Je pense qu'à l'époque, notre intervention n'aurait pas servi à grand chose, car l'entreprise canadienne intéressée ne tenait pas à soumissionner en raison du caractère fort risqué de ces commandes. En ce qui concerne le projet d'équipement dont j'ai parlé tantôt, et plusieurs autres, dont certains aboutiront je l'espère, les risques ne semblent pas inquiéter tellement les sociétés canadiennes intéressées. C'est un contrat relativement modeste pour une valeur de 44 millions de dollars qui ne comprend pas d'ailleurs d'installation sur place au Nigéria. Il s'agit exclusivement de travaux de design et d'ingénierie ainsi que de services d'information, ce qui réduit les risques sur place, de sorte que les fournisseurs canadiens ont moins à craindre quant à leurs bénéfices éventuels.

Nous avons calculé quels devraient être leurs bénéfices et à moins de nous tromper lourdement, je ne vois pas comment ils pourraient y perdre. Le contrat ne comporte pratiquement aucun risque vu que les rentrées devraient à tout moment dépasser les dépenses.

La CCC pourrait donc participer à ce genre de projets qui, malheureusement, sont encore trop peu nombreux, sans bourse délier, sauf bien entendu si nous nous trompions du tout au tout dans nos calculs, que nos fournisseurs canadiens refusaient pour une raison quelconque de s'exécuter, nous obligeant ainsi à nous charger nous-mêmes de l'exécution du contrat, malgré des menaces de poursuites de notre part.

C'est ce risque qui fait hésiter le ministère des Finances et d'autres responsables du gouvernement; soit le risque pour le Fonds du revenu consolidé au cas où une affaire de ce genre tournerait mal.

Sur le plan juridique toutefois, nous sommes tout à fait libres de nous lancer dans des affaires de ce genre et nous l'avons d'ailleurs fait. Mais pour réaliser des progrès dans ce domaine, un soutien non ambigu du gouvernement est indispensable. Si nous l'obtenions, il nous suffirait de poursuivre

[*Texte*]

our efforts to make known what we can do. I have suggested an area that certainly needs some attention.

The Chairman: There is not need for any change in legislation . . .

Mr. Gillen: No.

The Chairman: . . . to allow you to become really a national trading corporation.

Mr. Gillen: In the sense that we have just been describing it, no.

The Chairman: Thank you.

Mr. Gillen: Not to my knowledge, in any case.

The Chairman: Mr. Lachance, then Mr. Thomson.

Mr. Lachance: I will just comment first on this last exchange and then some questions.

If I understand well what you are saying, it is that in this capital project area, you are talking about some sort of wrapping up; it is limited to that. It is not a question of forming a consortium to build a pulp and paper mill.

Mr. Gillen: Oh, it could. If a consortium were to be formed to build a pulp and paper mill that wanted our, if you will, "wrapping" around the project and would feel it would help them gain the business, we could participate in that.

Mr. Lachance: But, then you take the risk.

Mr. Gillen: And then we take the risk, together with them. They take just as much as we do. You see, we end up with . . .

Mr. Lachance: I am not sure of that because, if you are acting on behalf of, you have personal contract between yourself and you suppliers, . . .

Mr. Gillen: That is true.

Mr. Lachance: . . . but, legally, you are the only liable party towards the party to which you are furnishing the service.

Mr. Gillen: Let me describe the process as clearly as I can. We make a contract with the government of *x* to supply a pulp mill. We take a direct back-to-back contract with a group of companies to build a pulp mill for us, to deliver it to the country of *x*. We do not make agreements with each of those companies individually to give us a piece of a pulp mill; we make an agreement with the group of companies as a whole to deliver the whole pulp mill, so that they have an obligation to deliver a whole pulp mill.

Mr. Lachance: To you.

Mr. Gillen: To us.

Mr. Lachance: Not to the governement.

Mr. Gillen: No, but the point is that it is the same thing.

Mr. Lachance: No, not really because—well, maybe I am wrong—but in the case of a private consortium that bids on that pulp and paper project, all the components of the consortium are jointly and severally liable to the completion of the contract down there. In that case, CCC is the only party that is liable for the completion of the project down there.

[*Traduction*]

dans la même voie, avec plus d'énergie bien entendu. C'est une question qui devrait être étudiée de plus près.

Le président: Donc la loi ne devrait pas être modifiée.

M. Gillen: Non.

Le président: . . . pour vous permettre de devenir une vraie société nationale du commerce.

M. Gillen: Non.

Le président: Merci.

M. Gillen: En tout cas pas à ma connaissance.

Le président: La parole est à M. Lachance et ensuite à M. Thomson.

M. Lachance: Je voudrais reprendre ce que vous venez de dire après quoi j'aurai plusieurs questions à vous poser.

Si j'ai bien compris, votre rôle dans la fourniture de biens d'équipement se borne à conclure le contrat et non pas à créer un consortium pour la construction d'une usine de pâte et papier par exemple.

M. Gillen: Ce serait fort possible. Si un consortium était mis sur pied pour la construction d'une usine de pâte et papier et qu'on estimait que votre intervention pourrait être utile pour importer le fer, nous pourrions y participer.

M. Lachance: Mais dans ce cas vous assumeriez les risques.

M. Gillen: Nous assumerions les risques conjointement et à parts égales.

M. Lachance: Ce n'est pas certain, car lorsque vous agissez au nom d'un tiers, vous êtes liés par un contrat personnel avec vos fournisseurs.

M. Gillen: C'est exact.

M. Lachance: Alors que du point de vue juridique, vous seuls êtes responsables vis-à-vis des clients à qui vous fournissez ces services.

M. Gillen: Je vais essayer de vous expliquer la chose aussi clairement que possible. Supposons que nous ayons conclu un contrat avec un gouvernement *x* en vue de la fourniture d'une usine de pâte à papier. Nous commençons par conclure un accord avec un groupe de société qui construiront cette usine pour nous en vue de sa livraison au pays *x*o. Nous ne concluons pas d'accord individuel avec chacune de ces entreprises en vue de la fourniture de telle ou telle partie de l'usine, l'accord est conclu avec le groupe d'entreprises pour la totalité de l'usine à nous fournir l'usine entière.

M. Lachance: C'est vis-à-vis de vous qu'il s'engage.

M. Gillen: Oui.

M. Lachance: Et non pas vis-à-vis du gouvernement.

M. Gillen: Non mais c'est la même chose.

M. Lachance: Pas vraiment à moins que je ne me trompe. Lorsqu'un consortium privé soumissionne pour la fourniture de l'usine de pâte à papier, toutes les sociétés constituant le consortium sont conjointement et individuellement responsables de l'exécution du contrat, alors que dans le cas qui nous intéresse, seule la CCC serait responsable de l'exécution du contrat.

[*Text*]

Mr. Gillen: Yes.

Mr. Lachance: So there is a distinction right there.

Mr. Gillen: But I am saying they will be jointly and severally liable to us.

Mr. Lachance: Towards you.

Mr. Gillen: But what is the difference? We will sue them to the wall if they do not build the pulp mill on the location they are supposed to. You might say we might be nicer customers, but we will be businesslike in our dealings, I would like to think.

Mr. Lachance: I would like to switch to another line of questioning, totally.

The Chairman: I think, before you do that, the Chair might recommend just a two-or-three-minute break, in fairness to our witness, because we have been going for an hour and a half with one witness. Is it your wish just to have a . . .

Mr. Lachance: It is only quarter to five.

Mr. Gillen: I am easy; I am easy.

The Chairman: Okay. Let us go on. Mr. Lachance, continue.

Mr. Lachance: There is no mechanism and no organization of size—and I stand to be corrected—that is now in Canada involved in a big way in barter, all forms of barter. I am particularly interested now in the so-called switching barter.

• 1650

It could be something useful to have in terms of business that could be done that way in the future, and, in this respect, some organization will have to have the capability to act as a switching intermediary.

Since you are doing, in your day-to-day operation, case studies on behalf of your agents towards your customers abroad, I suppose that you have the capability in-house now to assess the value of goods, to get in touch with international organizations—internationally active organizations, I am talking about; big trading houses that are active around the world, things like that—to be able to assess the goods that you are dealing in. Do you think that the Canadian Commercial Corporation could be the main organization in Canada that would have the capability to assist, and would be known as such, in barter trade?

Mr. Gillen: I am reluctant to give you more than a personal answer since this subject is to come up at our next board meeting and the board of directors of the Canadian Commercial Corporation may have a view different from the one that I am about to give.

Mr. Lachance: It is coming up?

Mr. Gillen: It is coming up, at our meeting on March 13.

Mr. Lachance: I did not know that. I do not want to put you on the spot.

Mr. Gillen: So I will give you only my personal answer, not the considered answer of the corporation.

[*Translation*]

M. Gillen: Oui.

M. Lachance: Ce n'est donc pas la même chose.

M. Gillen: Elles seront conjointement et individuellement responsables envers nous.

M. Lachance: Oui je vois.

M. Gillen: Si le consortium se dérobait à ses obligations, nous le poursuivrions par tous les moyens. Nous ne serons donc pas des clients commodes, car seules les considérations commerciales ont de l'importance à nos yeux.

M. Lachance: Je voudrais maintenant passer à un tout autre sujet.

Le président: Je voudrais, si vous le permettez, proposer une interruption de quelque minutes pour permettre à notre témoin de souffler car cela fait déjà une heure et demie que nous lui posons des questions. Vous êtes d'accord?

M. Lachance: Il n'est que 16 h 45.

M. Gillen: Faites comme vous l'entendez.

Le président: Parfait, nous allons continuer. Allez-y monsieur Lachance.

M. Lachance: A ma connaissance, il n'existe pas au Canada d'institution importante s'occupant d'échanges en tout genre. Je pense plus particulièrement aux échanges croisés.

Il serait bon que nous ayons pour l'avenir un organisme qui pourrait servir d'intermédiaire.

Vu que vous étudiez déjà toutes sortes de dossiers pour vos agents à l'étranger, je présume que ce ne serait pas un problème pour vous d'évaluer les marchandises, de contacter des organismes internationaux ou de grosses sociétés de commerce qui font affaires un peu partout dans le monde. A votre avis, la CCC pourrait-elle jouer ce rôle au Canada et devenir notre principal intermédiaire?

M. Gillen: Je ne puis que vous donner mon propre avis à ce sujet étant donné que le conseil d'administration de la CCC va justement examiner cette question lors de sa prochaine réunion et il n'est pas sûr que les administrateurs soient du même avis que moi.

M. Lachance: Quand cette réunion doit-elle avoir lieu?

M. Gillen: Le 13 mars.

M. Lachance: Je ne le savais pas et je n'avais pas l'intention de vous embarrasser.

M. Gillen: Je vous donne donc mon avis personnel qui n'engage nullement la Corporation.

[*Texte*]

My personal answer is, no, we do not have the capability, and it would be unwise for us to try to develop it; and the reason, I think, for me at least, coming from my private business experience, is relatively simple.

The contacts and relationships that you referred to, that would be necessary in order to make this work, are not those that we have: our contacts are with suppliers in Canada. I think there are extremely good relationships with suppliers in Canada and with foreign governments but not with the private sector trading companies, large and small, that have the ability to make and the knowledge of the fast movement that needs to take place in this bartering field.

Now, I would be the first to acknowledge that over a long period of time, we, as anyone, might acquire this knowledge; but very candidly, I think if anyone is to acquire it, it should be a private company in Canada with the capability of being able to move, both in financial terms—because that is a critical ingredient—as well as product terms.

As you have recognized very well, the essence of this is the ability to take some risks for large amounts and to be right a large proportion of the time. You accept 10 million pairs of shoes from here and hope that you will be able to sell them for 50 cents a pair more over here.

Mr. Lachance: Not necessarily. It could also be a go-between.

Mr. Gillen: Yes; yes.

Mr. Lachance: It was in this context that I specifically referred to switching, because this is a go-between operation.

Mr. Gillen: Okay. But even there, you have to have a knowledge of who knows something about shoes in both places.

Mr. Lachance: Agreed.

Mr. Gillen: I can refer to my own experience in this regard. I once tried to sell newsprint for jute; that is, not really intending that MacMillan Bloedel would be using the jute but that somebody else would be able to make use of the jute if we took it from India in return for selling newsprint to them. I had one of my people spend six months trying to organize such a deal and we could not bring it off. And here we had some knowledge at least of one of the products, and we went to people with a specialized knowledge in the other—in the international movement of jute—and still we had a great deal of difficulty in doing it.

I think you need to have a wide range of products and a marketing network as large as those that Mitsubishi or the large international banks would have in order to bring this off.

Very frankly, I would think that the best place to start, if we were to start in Canada in this kind of effort, would be with a subsidiary of a bank. I think it has a better touch with these kinds of things than would the Canadian Commercial Corporation by some margin. But I am giving you a personal view.

Mr. Lachance: A final question, Mr. Chairman, and I am jumping right back to the first topic that we raised today, and that is risk-sharing in capital projects abroad; and again, I am not zeroing in on equipment projects.

[*Traduction*]

J'estime, pour ma part, que c'est un rôle qui dépasse nos moyens et que nous ne devrions même pas essayer de le faire et ce pour les raisons suivantes.

Nous n'avons pas les contacts et les relations nécessaires pour réussir dans ce secteur. En effet nos contacts se bornent essentiellement aux fournisseurs canadiens. Nous entretenons d'excellentes relations avec les fournisseurs canadiens ainsi qu'avec les gouvernements étrangers mais non pas avec les sociétés commerciales du secteur privé qui sont seules à réellement connaître les techniques de troc dans tous leurs détails.

Il est vrai qu'avec le temps nous pourrions l'apprendre; j'estime néanmoins que ce rôle devra en principe revenir à une firme canadienne privée qui disposerait des moyens financiers nécessaires et qui saurait comment obtenir les marchandises.

Pour réussir dans cette entreprise, il faut prendre de gros risques sans se tromper trop souvent bien entendu. Ainsi on achète un million de paires de chaussures à un fournisseur dans l'espoir de pouvoir les revendre à un autre à .50 cents la paire plus cher.

M. Lachance: On peut avoir recours à un intermédiaire.

M. Gillen: C'est vrai.

M. Lachance: Je pensais justement aux opérations qui se font par intermédiaire interposé.

M. Gillen: D'accord, mais même dans ce cas, l'intermédiaire doit savoir à qui s'adresser aussi bien pour l'achat que pour la vente de chaussures.

M. Lachance: C'est vrai.

M. Gillen: Je vais vous raconter ce qui m'est arrivé personnellement. J'ai une fois essayé de troquer du papier journal contre du jute, ce ne serait pas MacMillan Blœdel qui utiliserait le jute, mais je comptais le revendre à quelqu'un d'autre après l'avoir obtenu de l'Inde en échange du papier journal. J'ai chargé un de mes collaborateurs de cette affaire mais au bout de six mois, rien n'en est sorti. Nous étions spécialistes du papier journal et pour la vente de jute, nous nous sommes adressés à des spécialistes étrangers, mais l'opération n'en a pas moins été extrêmement difficile.

Pour réussir, il faut disposer d'une large gamme de produits, d'un énorme réseau de commercialisation comme ceux de la Mitsubishi ou des grosses banques internationales.

Si le Canada doit se lancer dans ce secteur, je pense que ce sont des filiales de banque qui devraient essayer. Les banques auraient bien plus de chance de réussir à mon avis que la CCC. Du moins, c'est mon avis.

M. Lachance: Je voudrais maintenant revenir à la question du partage des risques pour l'obtention de projets d'équipement à l'étranger.

[*Text*]

• 1655

It would seem that we suffer in Canada from the 100 per cent syndrome; our consulting engineering firms or companies that want to bid on those projects seem always to want to have the whole pie and shun the possibility of associating themselves with other international players in the field, which is a pity.

Since you seem to asume we have to learn how to swim first and go in smaller projects, how would you see your organization—as being the go-between in trying to find partners, or in the reverse, finding Canadian associates to join forces with another venture—foreign venture, eventually—which could even be the prime contractor, to the tune of 20 or 25 per cent, and keeping within the $50 million mark, let us say; but because it is 25 per cent, you can bid on $200 million or $250 million projects—how would you see your organization, in this very specific field of capital porjects, assisting in trying to induce Canadian companies to go that route rather than the prime contracting route and trying to get the whole pie?

Mr. Gillen: I think this is a role we could play. I would refer to it—and indeed our board has referred to it—as playing the role of a catalyst; that is, seeking to stimulate the generation of an approach that need not necessarily involve ourselves at all, except insofar as we are urging others to do such things. We might not be the contractor for this enterprise. Indeed, when a contract is written, it might not have the Canadian Commercial Corporation on it at all.

We have one such possibility now, coincidentally, which we are thinking about. It is a very large hydroelectric project, which if we were to be thinking in terms of CCC being the prime contractor, I would have long ago told our people to forget. It involves something like $700 million, in a country that is not the most stable in the world, and I would be very nervous about our taking on prime contracting responsibility to deliver a hydroelectric generator and all the equipment related to it. On the other hand, there is something in the vicinity of $200 million worth of equipment and engineering service which I think can be supplied from Canada in connection with this $700 million project. One of the key ingredients involves getting a Brazilian or an Italian or a Korean group in to do much of the on-the-ground construction of the civil works. A dam would be involved, roads, and a variety of things like that. Our hope is that with the lead of a Montreal-based engineering firm and our own catalytic support, it may be possible to end up with some significant part of the engineering service and the equipment sourced in Canada, even though the whole project, in the last analysis, is supplied by somebody else utilizing foreign labour to a considerable degree for the on-site construction activity. I am sure you would agree with me that it is completely unfeasible to imagine exporting construction workers from Canada to a Latin American country to build a dam. That is simply not going to happen.

Mr. Lachance: In a case like that, how do you relate with OOPs?

Mr. Gillen: With the Office of Overseas Projects?

Mr. Lachance: Yes.

[*Translation*]

L'ennui c'est que nous voulons toujours garder la totalité des bénéfices. Nos firmes d'ingénieurs conseils, lorsqu'elles soumissionnent ces contrats, veulent faire cavalier seul et refusent de s'associer à des firmes étrangères spécialistes dans le secteur, ce qui à mon avis est regrettable.

Puisqu'à votre avis, nous devrions commencer par des projets de moindre envergure pour nous faire la main, pensez-vous que la CCC pourrait se charger de trouver des firmes canadiennes qui accepteraient de s'associer à des entreprises étrangères, pour remplir 25 p. 100 d'un contrat qui pourrait s'élever à 200 millions de dollars. Ainsi, nous ne dépasserions pas le plafond de 50 millions de dollars dont il a été question. La CCC pourrait-elle essayer d'encourager des entreprises canadiennes à accepter de participer à des projets d'équipement plutôt que d'essayer chaque fois d'emporter la totalité de l'affaire.

M. Gillen: Je pense que oui. Ce serait en quelque sorte un rôle de catalyseur, en ce sens que nous ne nous engagerions pas, nous bornant à encourager d'autres firmes à se lancer. En cas de conclusion d'un accord de ce genre, le nom de la Corporation commerciale canadienne ne figurerait même pas dans le contrat.

Nous sommes justement en train d'examiner une affaire de ce genre. Il s'agit d'une grosse centrale hydroélectrique que la CCC ne pourrait jamais construire seule. Cette centrale reviendrait à quelque 700 millions de dollars et comme il s'agit d'un pays qui n'est pas des plus stables, j'hésiterais à engager la CCC à assumer seule la responsabilité de la construction de pareille centrale. Par contre, j'estime que le Canada pourrait fort bien fournir de l'équipement et des services d'ingénierie pour une valeur de 200 millions de dollars sur ce montant global de 700 millions de dollars. Il faudrait commencer par trouver un groupe brésillien, italien ou coréen qui se chargerait du gros œuvre sur place. Il faudrait en effet construire un barrage, des routes et tout le reste. Nous espérons que, grâce à la participation d'une firme d'ingénieurs conseils de Montréal et notre appui catalyseur, le Canada parviendra à s'assurer une bonne part des travaux d'ingénierie, bien que l'ensemble du projet soit assuré par quelqu'un d'autre qui fera appel à la main-d'œuvre étrangère pour une bonne partie des travaux qui seront effectués sur place. Il est en effet hors de question d'envoyer des ouvriers du bâtiment canadiens travailler en Amérique latine à la construction d'un barrage.

M. Lachance: Quels sont vos rapports avec la DGPOM?

M. Gillen: Vous voulez dire la Direction générale des projets outre-mer?

M. Lachance: Oui.

[*Texte*]

Mr. Gillen: One of my people is collaborating with one of their people, and both of them are collaborating with the trade commissioner in the country involved to make sure that the pieces are tied together.

Mr. Lachance: Is there not an overlap of some sort?

Mr. Gillen: I guess there is to some degree, but I view our part of it as sourcing the equipment that needs to come out of Canada, and to that degree, that is not a function the Office of Overseas Projects would be concerned about. I guess you could say they too have a catalytic role to play, and I would agree that may indeed be an overlap. But I do not see it as such in this particular instance. I think there is enough work for two people to be engaged in, considering the size of the project.

I am not nearly so nervous, as you can understand, about $200 million in equipment and engineering supply, because we do not end up with a turnkey or operating responsibility as a prime contractor.

• 1700

The Chairman: Are there any further questions? Mr. Thomson.

Mr. Thomson: I would just like to come back to the scale company for a minute, Mr. Gillen. What sales or marketing efforts did you undertake on behalf of the company?

Mr. Gillen: Our fellow went to Australia with their vice-president and presented the bid. It was, in fact, our bid, a CCC bid, saying we will deliver these scales to you but they will be manufactured by these people who are the technical experts, those who are knowledgeable with respect to the equipment, and indeed the rest of the presentation was made by the technical people from the company involved. Our role was to demonstrate to the Australian government that we would stand behind what they were doing.

Mr. Thomson: What kind of a reception did you get?

Mr. Gillen: Well, I received an unsolicited telephone call when they returned from the marketing vice-president of the company. I had already heard from my fellow that things looked like they had come across reasonably well. He had not yet come back, but the marketing vice-president had returned and he said: Even if we do not get this, I am delighted to have had this experience, if only for future reference, because your fellows did a first-class job of helping us package this with their knowledge of what government buyers at times are looking for, something we may not have had quite as clearly in our minds, and we were delighted that we had that additional moral support and credibility added to what we had to provide.

Mr. Thomson: What was the reaction of the Australian government?

Mr. Gillen: As far as I know, it was a good reaction. The proof of the pudding, I would suggest, would be in the eating, and I would be delighted if I could report to you through the Chairman that we ended up with the business. I am, in the last analysis, not quite so impressed by reactions that say you did a great job but I gave the business to somebody else.

Mr. Thomson: What does the CCC get out of this besides pride and satisfaction?

[*Traduction*]

M. Gillen: Un de mes adjoints est en contact avec un de ses employés et les deux collaborent avec l'attaché commercial du pays en question de façon à ce que tout soit arrangé.

M. Lachance: Est-ce qu'il y a des chevauchements?

M. Gillen: Dans une certaine mesure sans doute; nous nous bornons à trouver les fournisseurs pour l'équipement qui pourrait être construit au Canada, ce qui n'intéresse pas la Direction des projets outre-mer. Elle a peut-être aussi un rôle de catalyseur dans une certaine mesure et vous avez peut-être raison de parler de chevauchement. Mais je ne crois pas que ce soit vrai en l'occurrence. Étant donné l'ampleur du projet, il y aura assez de travail pour tout le monde.

L'idée de nous attaquer à un contrat de 200 millions de dollars pour l'équipement et des travaux d'ingénierie ne m'inquiète pas outre mesure parce que nous ne sommes pas responsables de la fourniture du projet clé en main.

Le président: Y a-t-il d'autres questions? Monsieur Thomson.

M. Thomson: Je voudrais revenir si vous le permettez au fabricant de balances. Qu'avez-vous fait pour promouvoir les ventes de cette firme?

M. Gillen: Un de nos membres a accompagné le vice-président en Australie pour soumissionner. En fait, c'est la CCC qui a soumissionné et c'est elle qui fournira les balances dès qu'elles seront fabriquées par le fabricant en question. C'est eux les spécialistes, qui sont chargés des explications techniques. Notre rôle auprès du gouvernement australien est de nous porter garants de la firme.

M. Thomson: Comment avez-vous été reçus?

M. Gillen: Le vice-président chargé de la commercialisation de cette firme m'a téléphoné à son retour d'Australie. Mon propre collaborateur m'avait déjà dit que l'affaire paraissait bien engagée. Le vice-président de la firme m'a donc dit que même s'il n'emporte pas l'affaire, l'expérience lui sera très utile pour l'avenir, les spécialistes de la CCC l'ayant mis au courant des exigences normalement présentées par des gouvernements étrangers, sujet qu'il ignorait jusqu'à présent. De plus, la CCC, toujours selon ce vice-président, a renforcé la crédibilité de son offre.

M. Thomson: Quelle a été la réaction du gouvernement australien?

M. Gillen: A ma connaissance, elle a été très bonne. Évidemment, ce qui compte c'est les résultats et l'idéal eut été que nous ayons emporté l'affaire. Il ne suffit pas en effet qu'un client étranger vous fasse des compliments pour ensuite accorder l'affaire à quelqu'un d'autre.

M. Thomson: Qu'est-ce que la CCC a à gagner dans une affaire de ce genre à part une satisfaction purement morale?

[*Text*]

Mr. Gillen: In this particular instance, only the knowledge that we did what Parliament is providing funds for us to do.

Mr. Thomson: Did the company pay for the travelling expenses?

Mr. Gillen: I must confess I do not know the answer to your question.

Mr. Thomson: Well, it is a small point anyway.

Instead of waiting for our decision to come down, why would you not be advertising, or what steps could you take in marketing abroad that you have not already taken to tell people what you have available?

Mr. Gillen: We are marching forward, notwithstanding our desire to get the benefit of this committee's views, and the only restraint that I am exercising at this stage of the game is talking to potential suppliers to us in Canada in large groups. This does not mean that I do not speak to them in small groups, but I am reluctant to organize a program. On the other hand, we have organized a program to meet and talk with a variety of people who will carry our message to overseas buyers and, in some cases, have sought to carry that message directly.

The first such group is the trade commissioners, and every trade commissioner who comes through Ottawa meets with me to get a clear appreciation of what the Canadian Commercial Corporation does. In the last three or four months I have met with approximately 15 of them and I would like to hope that inside of a year I will have met with trade commissioners from virtually every post that represents a significant potential for Canada, and I do this myself.

I am now starting up a program at the suggestion of one of the members of our board to meet with every ambassador and high commissioner coming to Ottawa, which is in addition to meeting with the trade commissioners, as a means of ensuring that the head of the mission, the head of the post is also aware of CCC and the role that it can play.

Also, I have just started a program to develop an appreciation of what we can do for the high commissioners and ambassadors of all foreign countries here in Ottawa in order that they in turn can carry this picture back to their home governments.

I met with one of them at his request not too long ago and found that he had been looking for something like CCC in furtherance of a project or two that he had responsibility for following through with in his own government. It involved a technical relationship with the Department of Industry, Trade and Commerce and the Department of Transport here, but he was at a loss to determine how he would most effectively buy the equipment related to this. That was to be funded by his own government; it was not to be Canadian financed or EDC financed; this is fortunately a Caribbean government, the Government of Trinidad, that is in better financial shape than most because of their oil capabilities. As a consequence he has invited me to come down to talk to the procurement officials of his government to give them some clear insight into the way in which they would use CCC as a means for furthering their

[*Translation*]

M. Gillen: En l'occurrence, la satisfaction de savoir que nous faisons ce que le Parlement nous a chargés de faire.

M. Thomson: Cette firme a-t-elle payé les frais de déplacement?

M. Gillen: Je l'ignore.

M. Thomson: Ce n'est pas important.

Plutôt que d'attendre notre décision, j'aimerais savoir ce que vous pourriez faire encore pour vous faire connaître à l'étranger?

M. Gillen: Nous voudrions bien entendu avoir l'avis du Comité, ce qui ne veut pas dire qu'en attendant nous ne faisons rien. Je me borne pour l'instant à m'adresser à des groupes assez importants de fournisseurs canadiens. Cela ne veut pas dire que je ne parle pas à des groupes plus petits, mais j'hésite à élaborer des programmes pour eux. Par ailleurs, nous avons déjà un programme pour rencontrer toutes sortes de personnes qui pourront nous faire connaître à des clients étrangers et qui, dans certains cas, l'ont fait directement.

Ainsi, nous nous adresserons aux délégués commerciaux qui tous, lors de leur passage à Ottawa, ne manquent pas de venir me voir pour se faire une idée claire des activités de la Corporation commerciale canadienne. Au cours des trois ou quatre mois écoulés, j'en ai déjà rencontrés 15 et j'espère que d'ici un an j'aurai rencontré pratiquement tous les délégués commerciaux en poste dans les pays offrant des débouchés pour le Canada. C'est moi qui m'occupe personnellement de ces entretiens avec les délégués commerciaux.

Suite à la suggestion d'un de nos administrateurs, il a été prévu qu'outre les délégués commerciaux, je rencontrerai tous les ambassadeurs et hauts commissaires de passage à Ottawa afin que les chefs de mission eux aussi soient au courant du rôle de la CCC.

En outre, j'ai mis au point un programme d'information destinée aux ambassadeurs étrangers en poste à Ottawa de façon à ce qu'ils puissent informer leur gouvernement respectif de ce que nous avons à offrir.

J'ai rencontré un de ces ambassadeurs à sa demande il n'y a pas longtemps et au cours de notre entretien, il m'a expliqué qu'il avait justement cherché à contacter un organisme comme la CCC pour promouvoir un projet dont son gouvernement l'avait chargé. Il avait déjà contacté le ministère de l'Industrie et du Commerce et le ministère des Transports mais il ne savait pas à qui s'adresser pour l'achat dans les meilleures conditions de l'équipement nécessaire. Ce serait son propre gouvernement qui financerait cette transaction et non pas le gouvernement canadien ou la SEE. Il s'agit heureusement du gouvernement de Trinidad, dont la situation financière est meilleure que la plupart des autres gouvernements des Antilles et ce grâce à leur pétrole. L'ambassadeur m'a donc invité à me rendre dans son pays pour expliquer aux fonctionnaires char-

[*Texte*]

desires to source what it is that they have to buy related to this project in Canada.

• 1705

So, I guess, to answer your question I am striking at . . .

Mr. Thomson: You answered it.

Mr. Gillen: Did I?

Mr. Thomson: Yes, you answered it.

Why not the suppliers, why have you not just briefly gone out to the Canadian suppliers?

Mr. Gillen: I tried to give you a kind of brief answer to that . . .

Mr. Thomson: I know that. I just wanted to get on the record why you had.

Mr. Gillen: On the record, I simply do not want to confuse them. I plan to organize as quickly as I can a series of meetings across the country that will bring together as many of them as possible to describe the nature of what it is that CCC can offer.

What we are doing in the interim is participating in the Department of Supply and Services' program which is just starting up now, to make more companies aware of the opportunities available to them to sell their products to the Government of Canada, because in the last analysis when you do business with a foreign country through CCC, in fact your sale is being made to us, an instrumentality of the Government of Canada, and in turn we sell on your behalf, admittedly at the same price, to the foreign buyer. And so we are having somebody man a booth in each of these—I cannot remember whether it is called "operation access" or "operation round-up", the name escapes me, but there is a program that the Department of Supply and Services is just starting and we will have somebody in each of their locations across the country over the course of the next several months. But I just do not want to confuse people to too great a degree.

Mr. Thomson: All right.

It occurs to me that perhaps what may be missing in CCC's operation to make it more effective is due to the fact that you assume a passive marketing role as distinct from an active marketing role. Perhaps capitalization in terms of a broader risk-taking operation . . .

Mr. Gillen: And maybe some working capital too; I have not complained to you on that score.

Mr. Thomson: Well I guess everybody is faced with that.

Perhaps a financing aspect to the corporation. So what my question is to you: What would you think of a CCC that amalgamated with EDC and involved the bank for 50 per cent of its capital and assumed an active marketing role?

Now I can see all kinds of political problems associated with that, but let us forget about those for just a moment. All right?

Mr. Gillen: You are putting me on the spot. May I be as candid as I can.

[*Traduction*]

gés de cette affaire comment la CCC pourrait les aider à trouver des fournisseurs canadiens.

Donc pour répondre à votre question . . .

M. Thomson: Vous y avez déjà répondu.

M. Gillen: Vraiment.

M. Thomson: Oui parfaitement.

Pourquoi n'avez-vous pas déjà contacté les fournisseurs canadiens?

M. Gillen: J'essayais de vous répondre . . .

M. Thomson: Oui je sais je voulais justement que vous le répétiez.

M. Gillen: Je tiens surtout à ne pas semer la confusion. Je compte organiser une série de réunions un peu partout dans le pays, réunions au cours desquelles nous leur expliquerons ce que la CCC peut faire pour eux.

Entre temps, nous participons au programme nouvellement mis en place par le ministère des Approvisionnements et Services afin d'expliquer à un nombre accru d'entreprises ce qu'elles peuvent faire pour obtenir des commandes du Gouvernement canadien. Il ne faut pas oublier en effet que lorsqu'une firme traite avec un pays étranger par l'intermédiaire de la CCC, c'est nous qui achetons la marchandise et la vendons au nom de la firme à l'acheteur étranger, sans majorer les prix bien entendu. Il s'agit donc d'un nouveau programme mis sur pied par le ministère des Approvisionnements et Services et d'ici quelques mois, nous devrions avoir des spécialistes en poste dans les différents endroits prévus à travers le pays. Il faut se garder de semer la confusion.

M. Thomson: D'accord.

Je me demande si la CCC ne devrait pas faire du marketing plus actif plutôt que de se borner comme vous l'avez fait jusqu'à présent à un rôle passif. Il vous manque peut-être des fonds pour prendre des risques plus importants.

M. Gillen: Sans parler de notre manque de capital de roulement, dont je ne me suis pas plaint jusqu'à présent.

M. Thomson: Tout le monde est logé plus ou moins à la même enseigne.

Au sujet de votre rôle financier, que diriez-vous d'une fusion entre la CCC et la SEE, les banques fournissant 50 p. 100 des capitaux nécessaires, ce qui vous permettrait de faire du marketing plus activement?

Oublions pour l'instant, si vous le voulez bien, les difficultés politiques que pareil projet ne manquerait pas de susciter.

M. Gillen: C'est une question difficile mais je vais essayer de vous répondre franchement.

[*Text*]

I have not thought the proposition of the type that you described, through—and if I thought it through I suspect I would find a goodly number of pluses and some minuses. Let me think out loud about a few of the pluses and minuses.

On the plus side, as you suggest, the capital capacity would be there and there would be an opportunity to tie together financing with what it is that we were seeking to do in terms of generating exports.

But in my experience, and the observations I have made, even the largest enterprises that have had problems not unlike this—I am thinking of the large automobile companies—have tended to segregate their financing activities from their manufacturing and sales activities. I am now suggesting General Motors Acceptance Corporation. Although it may be part of the over-all General Motors' umbrella, it is not integrally tied to General Motors; it is not managed or operated on day-to-day basis by people thinking about the same sort of thing.

• 1710

I would be nervous. I am speaking now as someone whose background is not essentially in financial institutions, even though I was involved with an insurance company, but someone who has been principally involved in manufacturing and marketing type business activities. I would be nervous about taking on a banking mentality, a degree of concern that we would focus our attention purely on financial things rather than on the aspects of business that, I believe, we can make more of a contribution to.

Mr. Thomson: I am not suggesting that. I am just saying there is capability, a component that is missing, just one aspect of it, and that is the financing capability, which could be supplied by EDC and a chartered bank.

Mr. Gillen: Maybe I missed the point. I thought you were suggesting amalgamating CCC.

Mr. Thomson: Sure, that is what I am.

Mr. Gillen: Yes.

Mr. Thomson: But I think that would give the corporation a tremendous amount of strength and fulfil a need within your company.

Mr. Gillen: My quick response would be that it would depend on what kind of philosophy is used to manage the enterprise, and I do not know what kind of philosophy would be used. I am really wondering whether it would be a financially oriented philosophy or whether it would be an entrepreneurially oriented philosophy. That is my concern, and I do not know the answer.

Mr. Thomson: I am assuming that it is a commercially oriented operation. I do not think you are going to get a chartered bank go in in an equity participation if it is not, but I think it might be very attractive to a bank to be able to participate in capital projects with EDC; in other words they would have a joint financing capability and the chartered bank that was in there would have first crack at it.

Mr. Gillen: I think my short answer for the record should be that I would really like to examine the proposition very much more carefully before I gave a carefully considered answer.

[*Translation*]

Bien entendu vous me prenez au dépourvu, mais il me semble que si j'avais la possibilité de réfléchir plus longuement à cette proposition, j'y verrais toutes sortes d'avantages et de désavantages. Voyons ce qu'ils sont.

Pour ce qui est des avantages, cela augmenterait effectivement nos possibilités financières et renforcerait sans doute nos possibilités au plan de l'exportation.

Mais à ma connaissance, même les plus grosses sociétés, y compris les constructeurs d'automobiles, séparent leurs activités financières de leurs activités indusrielles et commerciales. Ainsi la General Motors Acceptance Corporation, bien que faisant partie du groupe General Motors, n'est pas à proprement parlé intégrée dans la General Motors, sa gestion journalière n'étant pas assurée par les mêmes personnes.

Je serais inquiet. Je vous parle maintenant non pas en tant que personne ayant une expérience des institutions financières, bien que j'aie travaillé dans une société d'assurance, mais en tant que personne ayant travaillé dans le secteur secondaire et dans le monde de la mise en marché. Je ne voudrais pas qu'on adopte une attitude de banquiers, qu'on se préoccupe uniquement des aspects financiers au détriment des secteurs où nous pouvons apporter une contribution plus importante.

M. Thomson: Ce n'est pas ce que je veux dire. Je dis qu'il y a un élément qui manque, l'élément financier, que pourraient apporter la SEE et une banque à charte.

M. Gillen: Peut-être ai-je mal interprété vos propos. Je pensais que vous proposiez un amalgame pour la CCC.

M. Thomson: Bien sûr, c'est ce que je fais.

M. Gillen: Oui.

M. Thomson: J'estime que cela donnerait une force considérable à la Corporation, tout en comblant une de ses lacunes.

M. Gillen: Tout dépendra des principes sur lesquels on se fondera pour gérer l'entreprise, et je ne sais pas de quoi il s'agira. Je ne sais vraiment pas si l'on mettra l'accent sur l'aspect financier ou sur l'aspect entreprise. C'est ce que je me demande, et je ne connais pas la réponse.

M. Thomson: Supposons qu'il s'agisse d'une entreprise à vocation commerciale. Je ne pense pas qu'autrement une banque à charte envisagerait de participer oau capital social, mais elle pourrait être très intéressée à participer à des projets d'équipement avec la SEE; autrement dit, il y aurait une capacité financière mixte et la banque à charte se trouverait ainsi en première position.

M. Gillen: Avant de donner une réponse bien pesée, il me faudrait examiner la proposition beaucoup plus attentivement.

[*Texte*]

Mr. Thomson: That is fair enough, but just comment on an active marketing role.

Mr. Gillen: A more active marketing role I would like to see us have, but only within limits. I do not think we ought to have a mass of salesmen out all over the world, at least not at this stage of our development. I would like to see us have, and I think we can and already would be thinking about having, a few people strategically located in a number of critical centres that would knock on the doors of governmental procurement officers around the world, explaining what the CCC job was all about. By "few" I really mean "few", half a dozen at the outset. That would be a far more aggressive marketing role than we now have, almost infinitely so. We do have one man in Nairobi, going back long before my time, but his job is essentially collecting money from East African countries rather than seeking to generate more business there. Incidentally he generates some more business from time to time, but his principal job is as a collection agency rather than the other way around.

I do think a more active marketing role would be desirable but again—I do not want to sound like I am a company man, even though in this instance I am—I think it ought to be done in collaboration with and in co-operation with the Trade Commissioner Service because I think those fellows know their territories and do a heck of a good job. I do not want to do it separate and apart from that institution which I think could really make a great deal of difference in terms of the effectiveness with which my few marketing people would be able to perform.

Mr. Thomson: Just to come back to our scales, if they are going to sell those scales somebody has to go there and sell the deal.

Mr. Gillen: I send somebody from Ottawa.

Mr. Thomson: Right, but then that is an active marketing role, is it not?

Mr. Gillen: That is right, on request.

Mr. Thomson: I mean it has to be a built-in motivation within the corporation to do that, if you are going to win.

Mr. Gillen: That is right. You do not have any trouble, incidentally, getting us to respond. I do not want to give you that idea. It is now a question of whether we should initiate rather than respond.

Mr. Thomson: Exactly. Just finally, our consultant, Mr. Paget here, prepared a number of questions for us today and I am quite sure that we have not been able to get to them all. Rather than prolong our meeting, I just wonder whether it would be appropriate, Mr. Chairman, if we were to ask Mr. Gillen if he would take these issues of interest to us with him, and perhaps respond in due course to those parts of it that we have not addressed this afternoon.

Mr. Gillen: I will try to do so.

Mr. Lachance: We could go on for a thousand pages but ten would be enough.

Mr. Gillen: At the very least, with the greatest respect, Madam, it would be possible for you to follow my responses

[*Traduction*]

M. Thomson: Très bien, mais faites-nous quelques remarques en ce qui concerne le rôle actif sur le plan de la mise en marché.

M. Gillen: J'aimerais que nous ayons un rôle plus actif sur le plan de la mise en marché, mais seulement dans le cadre de certaines limites. Je ne pense pas que, à cette étape-ci de notre développement, il convienne d'envoyer une armée de vendeurs partout de par le monde. Je pense qu'il nous faudrait plutôt placer quelques personnes à des endroits stratégiques, pour frapper à la porte des responsables de l'équipement des divers gouvernements du monde afin de leur expliquer ce que fait la CCC. Par «quelques» je veux dire une demi-douzaine au départ. Sur le plan de la mise en marché, nous jouerions ainsi un rôle beaucoup plus actif que ce n'est le cas actuellement. Nous avons quelqu'un à Nairobi, et ce poste remonte bien avant moi, mais il est plutôt chargé de percevoir l'argent des pays de l'Afrique de l'Est que de chercher à y créer de nouvelles activités commerciales. Certes, il en crée de temps en temps mais sa principale fonction consiste à ramasser de l'argent.

Je pense certes qu'il serait souhaitable de jouer un rôle plus actif sur le plan de la mise en marché, et je ne voudrais pas avoir l'air d'un représentant de sociétés, même si c'est le cas, mais je pense que cela devrait être fait en collaboration avec le Service des délégués commerciaux dont les membres connaissent leurs territoires et font un travail de haute qualité. Je ne voudrais pas que tous ces efforts soient déployés indépendamment de ce service qui, à mon avis, contribuerait grandement à l'efficacité que pourraient avoir mes quelques spécialistes de la mise en marché.

M. Thomson: Pour en revenir aux balances, il faut bien que quelqu'un aille sur place conclure le contrat.

M. Gillen: J'invoque quelqu'un d'Ottawa.

M. Thomson: Il y a donc là rôle actif sur le plan de la mise en marché, n'est-ce pas?

M. Gillen: C'est exact, sur demande.

M. Thomson: Pour gagner, il faut que la société soit motivée.

M. Gillen: C'est exact. D'ailleurs, il n'est pas difficile de nous faire réagir. Je ne voudrais pas vous donner cette idée. Il s'agit maintenant de savoir si, au lieu de réagir, il nous incombe plutôt de prendre l'initiative.

M. Thomson: Exactement. Notre expert, M. Paget, nous a préparé un certain nombre de questions et je suis certain que nous n'avons pas encore pu toutes les poser. Au lieu de prolonger la séance, monsieur le président, peut-être pourrions-nous demander à M. Gillen de les prendre en note et d'y répondre au moment opportun. Ainsi, nous aurons couvert les domaines qui n'ont pas été soulevés au cours de la séance de cet après-midi.

M. Gillen: J'essaierai de vous donner satisfaction.

M. Lachance: Nous pourrions vous en donner mille pages, mais dix suffiront.

M. Gillen: En toute déférence, madame, il vous sera pour le moins possible de suivre mes réponses avec plus de facilité. Je

[*Text*]

with greater ease. I apologize profusely. Unfortunately, my personality, developed over 50 years, does not change as quickly as all that.

• 1715

Mrs. Beauchamp-Niquet: I understand.

Mr. Thomson: If you would be good enough to do that, I think it would be a great help to us.

Mr. Gillen: I would be happy to do it.

The Chairman: I think most of the questions have been answered. Just look at the ones that have not.

Mr. Gillen: Would you like me then simply to add answers to questions that have not been touched on?

Mr. Thomson: Perhaps, when you look at the record, you could fill in the blanks.

Mr. Gillen: Or maybe expunge some of those unfortuitous things I might have said.

The Chairman: Mr. Paget.

Mr. Paget: There is just one more dimension of your role that I would like to explore with you. Next week the committee will have a small trading house coming to talk to it. It operates out of Miami and sells into the Latin American market. I think it has sales of $3 million or $4 million. It has read, with interest, the remarks that have been made about the idea of a trading company and it is disappointed with the negative reaction. As a trading house down there trying to sell Canadian goods into that area, its problem is that it does not know how to access the Canadian market for goods. It does not have the scale to source the goods. It does not have the system. Nor does it represent the confidence to approach suppliers and tell them to add capacity or sell to it. It cannot solve those two problems that you are solving for people who want to deal on a government-to-government basis. Your act does not preclude you from doing that. It is a private-sector trading house. It is an extension of a role. Is there any reason why that kind of role could not be part of your activity?

Mr. Gillen: Very candidly, I do not see any reason why it cannot. The mandate or admonition given to me when I came into this job was that CCC's role involved primarily selling to governments on the other side of the equation. Indeed, I think that was interpreted by most people in government to mean exclusively selling to governments. Generally speaking, we have not shied away from selling on behalf of Canadian industry to private enterprises abroad, but the subject has rarely come up. It has come up on one or two occasions. The sponsorship for it, the idea, came in the two instances to which I refer from a trade commissioner who had already presumably exhausted the other means that might be available to him. He had undertaken to try to respond to the opportunity for the sale of a product or service from Canada to a private company outside. Say a private company came to us and said, we would like to buy something in Canada but do not know where to go or whom to use as a source, can you help us, can you get involved in this kind of business? Given the fact that the value

[*Translation*]

vous prie de m'excuser. Malheureusement, ma personnalité s'étant développée sur une période de quelque 50 ans, elle ne peut pas changer du jour au lendemain.

Mme Beauchamp-Niquet: Je comprends.

M. Thomson: Si vous aviez l'obligeance d'accéder à cette demande, cela nous serait fort utile.

M. Gillen: Je serai ravi de vous donner satisfaction.

Le président: Je pense que l'on a répondu à la plupart des questions. Vous n'aurez qu'à reprendre celles qui n'ont pas été posées.

M. Gillen: Vous voulez donc simplement que je réponde aux questions qui n'ont pas été posées?

M. Thomson: Peut-être pourriez-vous lire le compte-rendu et combler les lacunes.

M. Gillen: Ou peut-être effacer certaines des remarques malheureuses que j'aurais pu faire.

Le président: Monsieur Paget.

M. Paget: Il est un autre aspect de votre rôle que j'aimerais étudier avec vous. La semaine prochaine, les représentants d'une petite société commerciale vont comparaître devant le Comité. Cette société est basée à Miami et elle vend sur le marché latino-américain. Ses ventes atteignent 3 ou 4 millions de dollars. Ses représentants, donc, nous ont fait savoir qu'ils avaient lu avec intérêt les témoignages présentés au sujet d'une société commerciale et ils sont déçus de voir que la réaction est aussi négative. C'est une société commerciale qui essaie de vendre des produits canadiens dans cette région mais qui a de la difficulté à s'alimenter sur le marché canadien. Elle n'a pas l'ampleur pour ce faire. Elle n'a pas le système nécessaire. Son marché n'est pas assez sûr pour qu'elle puisse demander aux fournisseurs d'accroître leur capacité. Elle ne peut résoudre ces deux problèmes que vous résolvez pour ceux qui traitent avec des gouvernements. Cependant, la loi ne vous empêche pas d'agir dans ce sens. Il s'agit d'une maison commerciale privée. Il y aurait donc extension du rôle. Ce rôle ne pourrait-il pas s'inscrire dans le cadre de vos activités?

M. Gillen: En toute franchise, je ne vois pas pourquoi il ne pourrait pas s'y inscrire. Quand je me suis vu confié cette tâche, on m'a dit que le rôle de la CCC était principalement de vendre aux gouvernements de l'autre moitié de l'équation. D'ailleurs, au gouvernement, la plupart ont interprété cela comme voulant dire qu'il s'agissait exclusivement de vendre aux gouvernements. En général, nous n'avons pas hésité à vendre à des entreprises privées étrangères pour le compte d'entreprises canadiennes, mais cela s'est posé rarement, à une ou deux occasions seulement. Dans les deux cas auxquels je fais allusion, c'est l'attaché commercial qui en avait eu l'idée parce qu'il avait déjà utilisé tous les autres moyens à sa disposition. Il avait cherché à exploiter l'occasion qui s'était offerte à lui de vendre un produit ou un service canadien à une société privée étrangère. Supposons qu'une société privée s'adresse à nous parce qu'elle souhaite faire des achats au Canada mais ne sait pas à qui s'adresser. Elle va donc nous demander de l'aider, d'agir pour elle. Si les montants en jeu

[*Texte*]

was significant enough to warrant taking some time, I would be pleased to consider the idea. I know of nothing that would preclude our doing so. On the other hand, I would not want to run afoul of private trading companies in Canada that presumably could do the same thing. So my first suggestion to the individual coming to us would be to try companies A, B, C and D who are in the business of helping people source what they would like to obtain in Canada. If his response were, yes, I have and they would not help me, or no, I do not want to, I would try to be as helpful as I could under the circumstances.

Mr. Paget: With respect to the private trading houses, it seems that the role I was talking about is more of a complement to them than a fact of competition with them in that you take title to the goods and you sort of enter between the supplier and the marketing agency or the buying point. You pass along an awful lot of confidence to that supplier and also could serve the role of ensuring the quality of the goods supplied, which a small firm has a great deal of difficulty doing.

Mr. Gillen: We make, in a sense, a domestic sale for him out of what otherwise might be an international hassle.

Mr. Paget: One final question. If you were to take on private investors and become a shared or a mixed enterprise, would that preclude you from the government-to-government role you described earlier?

• 1720

Mr. Gillen: That is a heck of a good question. I guess you cannot do a government-to-government deal unless you are a government on our side. I would suggest that it would probably be dependent on the way in which we were perceived by the foreign buyer. Certainly it would seem to me that if we were 60 per cent or even 51 per cent owned by the Government of Canada, then we were a government agency, even if we were not a Crown corporation or a wholly owned Crown corporation in the conventional sense of the word.

But candidly, I would not want to reduce, or eliminate, the view that would be taken of us by the foreign buyer to the point where they thought they were dealing only with another Canadian firm as opposed to dealing with a Canadian governmental instrument because, as I suggested to you before, that role has tremendous power in my view. It adds credibility in a wide range of circumstances. As I am sure you are aware, the name, Canadian Commercial Corporation, is hardly on its own a very powerful kind of tool. I would be the first to acknowledge that before I took this job I had never heard of the Canadian Commercial Corporation. So it is going to take a while before it becomes a household word in foreign countries. The fact that we are an instrument of the Canadian government is something which I think would need to be preserved. So I guess my short answer to your question, Mr. Paget, is that I think we would probably have to continue to be at least a majority-owned Canadian enterprise in order to be regarded as government on this side of the transaction.

[*Traduction*]

justifient que l'on se penche sur le cas, je serai ravi de le faire. Je ne vois pas ce qui pourrait nous en empêcher. Par ailleurs, je ne voudrais pas entrer en conflit avec les sociétés commerciales privées du Canada qui pourraient faire la même chose. Donc, si quelqu'un vient nous voir à ce propos, je lui dirai de s'adresser à la société A, B, C ou D qui s'occupe d'aider les gens à trouver ce qu'ils souhaitent obtenir au Canada. Je chercherai à lui venir en aide, dans la mesure du possible, seulement s'il me dit avoir été refusé par ces sociétés ou ne pas vouloir s'adresser à elles.

M. Paget: Je parlais d'un rôle qui viendrait compléter celui des sociétés commerciales privées, plutôt que de leur faire concurrence, en ce sens que vous prenez possession des marchandises et que vous intervenez entre le fournisseur et l'organisme de mise en marché ou le point de vente. Vous faites bénéficier le fournisseur en question d'une confiance énorme et vous pouvez aussi avoir pour rôle d'assurer la qualité des marchandises fournies, ce qu'une petite société a d'énormes difficultés à faire.

M. Gillen: En un certain sens, nous lui permettons de réaliser une vente à l'échelon national alors qu'autrement il devrait faire face à toutes sortes de tracasseries internationales.

M. Paget: Une dernière question. Si vous faisiez affaire avec des investisseurs privés et que vous deveniez une entreprise mixte, perdriez-vous ce rôle d'intermédiaire entre gouvernements que vous nous avez décrit précédemment?

M. Gillen: Voilà une excellente question. Je ne pense pas qu'il soit possible de jouer le rôle d'intermédiaire entre les gouvernements sans l'appui du gouvernement. Cela dépendra probablement de la façon dont l'acheteur étranger nous voit. Si nous appartenions à 60 ou même à 51 p. 100 au gouvernement du Canada, nous serions alors un organisme gouvernemental, même si nous n'étions pas un société de la Couronne ou une société de la Couronne appartenant à 100 p. 100 au gouvernement, comme on l'entend habituellement.

En toute franchise, je ne voudrais pas qu'on en arrive au point où l'acheteur étranger nous considérerait comme une entreprise privée et où il aurait l'impression de ne pas avoir affaire avec un organisme gouvernemental parce que, comme je vous l'ai indiqué auparavant, ce rôle recèle un pouvoir énorme, à mon avis. Il ajoute une certaine crédibilité dans de nombreux cas. Je suis certain que vous savez que le nom «Corporation canadienne du commerce» n'a pas beaucoup de poids. Il faudra attendre quelque temps avant que les pays étrangers se familiarisent avec cette entité. J'estime qu'il faut que nous restions un instrument du gouvernement du Canada. J'estime donc, monsieur Paget, que nous devrons continuer à être une entreprise majoritairement canadienne, pour que l'on continue à nous considérer comme un organisme gouvernemental.

[*Text*]

Mr. Paget: Just another area. What are your sales now?

Mr. Gillen: Sales this year should be better than $300 million. It will be somewhere in the vicinity of $325 million to $350 million this year.

Mr. Paget: Do you expect growth in sales? Is that one of the objectives of the corporation?

Mr. Gillen: Yes. I have my own personal growth objectives, but my hope is that we will achieve something in the vicinity of at least 5 per cent to 10 per cent real growth—that means over and above inflation growth—on a year-to-year basis.

Mr. Paget: What kinds of companies do you see providing the products for that growth in the Canadian market?

Mr. Gillen: I think a large part of them are going to be high-technology companies. One of the clear indicators we have had in the recent past is that foreign buyers—whether they are Europeans or Americans or, for that matter, in the developing world—are thinking of Canada as a supplier of high-technology, electronic-related kinds of instrumentation. I would say that this represents the biggest part of our expected growth. I hope a significant part of that, however, will not be in the defence-related field alone. I would hope that some of it would be commercially oriented as well. But even as I say this I am thinking of a prospective, very large sale we might hope to enjoy of prefabricated houses to the Government of Italy, in connection with their effort to house on a more permanent basis the refugees from their recent earthquake experience.

Mr. Paget: When you look at your plans to expand exports and the opportunities for growth, do you view part of the challenge for the country now as a marketing one rather than a product one? By that I mean, do we have products here that we can sell? Are we partly constrained because of our marketing efforts at this stage, or is it because we do not have products? How do you . . . ?

Mr. Gillen: I think we have some very good products in a number of fields. I do not know that, uniformly, those are sold as aggressively as they might be. I think the observation Mr. Thomson made about a number of Canadian companies being more inclined to want to stay at home—or sell to the United States, the more comfortable kinds of export markets—is probably true. I do think we have something to sell. On the other hand, though, we may have as much to sell in every field, or across the board, as we might like to think we have or hope we would have. Even in those traditional fields such as telecommunications, which I mentioned before, or mining, or oil and gas, areas in which we think we have some expert knowledge, I think we will have to be selective in terms of what we do.

Mr. Paget: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: You mentioned somewhere in the meeting the figure of $1 billion to $2 billion of exports. I suppose in the manufacturing sector or the end-products line that we could do more than we are doing.

[*Translation*]

M. Paget: Quel est votre chiffre d'affaires à l'heure actuelle?

M. Gillen: Cette année, il devrait dépasser 300 millions de dollars. Il sera de l'ordre de 325 à 350 millions de dollars cette année.

M. Paget: Envisagez-vous une croissance? Est-ce là l'un des objectifs de la société?

M. Gillen: Oui, j'ai mes propres objectifs en matière de croissance, mais j'espère que nous arriverons à une croissance annuelle réelle de 5 à 10 p. 100, c'est-à-dire en plus du taux d'inflation.

M. Paget: Sur le marché canadien, quelles sont les sociétés qui fourniront des produits pour alimenter cette croissance?

M. Gillen: Pour une grande part, il s'agira je pense des sociétés à haute technologie. Récemment, nous avons pu clairement constater que les acheteurs étrangers, qu'il s'agisse des Européens, des Américains ou même des pays du Tiers-Monde, considèrent le Canada comme un fournisseur de technologie de pointe et de matériel électronique. Cela représente la plus grosse partie de la croissance que nous attendons. J'espère cependant que cela ne se situera pas uniquement dans le secteur de la défense, mais que le domaine commercial sera concerné aussi. Je pense justement à une importante vente que nous espérons réaliser avec le gouvernement italien. Il s'agit de maisons préfabriquées pour reloger de façon plus définitive les rescapés du récent tremblement de terre.

M. Paget: Compte tenu de vos plans d'expansion des exportations et des possibilités de croissance, est-ce dans le domaine de la mise en marché ou au niveau des produits que notre pays devra orienter ses efforts? Ce que je veux dire c'est, avons-nous des produits à vendre? Sommes-nous limités parce que nous ne pouvons pas déployer suffisamment d'effort sur le plan de la mise en marché ou parce que nous n'avons pas de produits à vendre? Comment . . . ?

M. Gillen: Dans un certain nombre de domaines, j'estime que nous avons d'excellents produits, je ne sais pas cependant, s'ils sont tous vendus avec autant de vigueur qu'il le faudrait. M. Thomson a fait remarquer qu'un certain nombre de sociétés canadiennes s'intéressent plutôt au marché national, ou au marché américain, le marché d'exportation le moins problématique. C'est probablement vrai. Je pense cependant que nous avons des produits à vendre. Bien sûr, peut-être n'avons-nous pas autant de produits à vendre que nous le voudrions ou que nous le souhaiterions. Même dans les domaines classiques, comme les télécommunications ou dans le domaine minier, dans le secteur du pétrole et du gaz, les domaines dans lesquels nous pensons avoir des connaissances, il nous faudra probablement faire des choix.

M. Paget: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Au cours de la séance, vous avez parlé de 1 à 2 milliards d'exportations. Je suppose que nous pourrions faire mieux que ce que nous faisons actuellement dans le secteur des produits manufacturés ou des produits finis.

[*Texte*]

• 1725

Following Mr. Paget's last question, does that figure just come out of the two, or do you feel, with your own experience and your knowledge of the Canadian scene, that this should be a goal that will be attainable in view of the fact that we have the products; that we just have to be a bit more aggressive, and to put in place the mechanism to achieve such a goal? I know it is totally a fancy question, in a sense, but I would like to know where it came from.

Mr. Gillen: Do not be concerned. My role in industry for some years was the development of strategic plans. If you look out in any enterprise five or ten years, the number that you use for the sales volume has to be to some degree plucked out of the air. It represents a realistic extrapolation, but it certainly does not represent a trend. I would say that the number $1 billion, as the sales of CCC, given some encouragement and support of the type that I talked about in capital projects, is a perfectly realistic goal. I would not want to put a year on its attainment because the very nature of capital projects suggest that you cannot define when they will come into place. The number $2 billion would not surprise me at all as a number that we could realistically hope to achieve over a period of time.

My near-term goal is half a billion dollars, and that is with hardly any effort made on the capital project side—with very little support on the capital project side.

Mr. Lachance: Are we talking about new business here?

Mr. Gillen: I am talking about continuation of what we have got.

Mr. Lachance: No, no. Are we talking about new exports? Are we not talking about exports that would be taken over from the companies that are doing it already or trading houses that are doing it. Are we talking about products that are exported?

Mr. Gillen: I must confess I cannot answer that question definitively. I am thinking of business, in my view, that represents exports to places that now do not receive those exports. I am not suggesting that we, CCC, on whoever, would take over some business already being handled by somebody else.

Mr. Lachance: I am satisfied with that answer. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Our time is running on, but the chairman would like to ask one quick, little question here.

When you appeared before this committee before, Mr. Gillen, you said in your statement that CCC would hope to add a capability for capital projects risk-sharing to your mandate, and in your annual report you mention that a proposal aimed at meeting this risk-sharing need is to be submitted to Cabinet and Parliament at the earliest possible time. When you meant Parliament, did you mean through this committee?

Mr. Gillen: No, no. I meant on behalf of the government to Parliament, when the government decided that they wanted to sponsor a proposal.

[*Traduction*]

J'aimerais que vous nous précisiez d'où vient ce chiffre et, compte tenu de votre expérience et de votre connaissance de la scène canadienne, pensez-vous qu'il s'agit là d'un objectif réalisable vu que nous avons les produits. Suffirait-il de faire preuve d'un peu plus de dynamisme et de mettre en place les mécanismes nécessaires pour atteindre un tel objectif? Certes, il s'agit là d'une question totalement hypothétique, dans un certain sens, mais j'aimerais savoir d'où cela vient.

M. Gillen: Ne vous inquiétez pas. Pendant un certain nombre d'années, j'ai eu pour tâche d'élaborer des plans stratégiques. Quand on prévoit pour les cinq ou dix ans à venir, on utilise pour le volume des ventes un chiffre, dans une certaine mesure, doit être pris au hasard. Il représente une extrapolation réaliste mais certainement pas une tendance. Pour ce qui est des ventes de la CCC, le chiffre de 1 milliard de dollars constitue un objectif parfaitement réaliste, avec un peu d'encouragement et l'appui dont j'ai parlé à propos des projets d'équipement. Je ne voudrais pas avoir à dire quant cet objectif sera réalisé parce qu'il n'est pas possible de dire quand ces projets d'équipement seront lancés. Quant au chiffre de 2 milliards de dollars, je ne serais absolument pas surpris si nous l'atteignions avec le temps.

A moyen terme, j'ai un objectif d'un demi milliard de dollars, et ce pratiquement sans effort et avec très peu d'appui, sur le plan des projets d'équipement.

M. Lachance: S'agit-il là de nouveaux projets?

M. Gillen: Je parle des contrats que nous avons déjà.

M. Lachance: Non, non. S'agit-il de nouvelles exportations? Je ne veux pas parler de contrats qui seraient repris à des sociétés ou à des maisons commerciales. S'agit-il de produits exportés?

M. Gillen: Je dois vous avouer que je ne puis répondre à cette question de façon catégorique. A mon avis, il s'agit de nouvelles exportations. Je ne propose pas que la CCC vienne prendre ce que d'autres font déjà.

M. Lachance: Cette réponse me satisfait. Merci, monsieur le président.

Le président: Il ne nous reste plus beaucoup de temps mais j'aimerais poser une rapide question.

Monsieur Gillen, vous avez dit dans votre déclaration au Comité que la CCC espérait pouvoir partager les risques des projets d'équipement. Dans votre rapport annuel, vous indiquez qu'une proposition à cet égard sera présentée au Cabinet et au Parlement le plus tôt possible. Par Parlement, voulez-vous dire notre Comité?

M. Gillen: Non, non. Je voulais dire au Parlement, au nom du gouvernement, quand le gouvernement aura décidé de parrainer la proposition.

[*Text*]

The Chairman: That is right. Is that part of the propsal or the kind of proposal that you were discussing with us earlier when we were discussing risk sharing?

Mr. Gillen: In response to Mr. Thomson's question, it would be the description of elements of that proposal that I would be inclined to try to resurrect and make available to you.

The Chairman: Is there anything that you have in writing now on that proposal?

Mr. Gillen: That is what I would be doing. I would be going back into my file and pulling out what I had had in writing that described that proposal.

The Chairman: Right. You would have no difficulty releasing that to the committee?

Mr. Gillen: I have no idea at this stage of the game. With the greatest respect to the committee, I would think it appropriate that I should check with the minister to whom I am responsible before I did.

The Chairman: But you are also responsible to the board of directors, are you not?

Mr. Gillen: Yes.

The Chairman: Would you check with your board of directors and the appropriate minister also, to see whether it is possible to release any information that you do have on this proposal for risk-sharing to this committee?

Mr. Gillen: My offhand assumption, and I would indeed take your suggestion, is that my board would not find any concern whatever. We simply would not want to be in a position, however, of advancing a proposal to this committee to be made public at a time, or in a way, the government did not think it appropriate to do so.

The Chairman: I think the appropriate ministers have indicated that they have instructed the officials to release any pertinent information to this committee. So I do not think there will be any problem there. But I think, in all fairness, you should check with the appropriate minister.

Mr. Gillen: Yes. I would be happy to do that, and will.

The Chairman: Normally around five o'clock I see everyone fidgeting and ready to go. Here it is 5.30 p.m. and I think we could still have another two hours of questioning, Mr. Gillen.

Mr. Gillen: Even speaking as rapidly as I do, we could not get through.

The Chairman: In your closing remarks last time, when you were with us, you said that you looked forward with interest to the conclusions the committee will draw, and that you would be pleased to contribute further information, as required, in support of this effort. I think you did contribute that further information today and hopefully if there is anything else you would like to share with the committee, we certainly would appreciate it.

[*Translation*]

Le président: C'est exact. Est-ce de cela dont vous parliez quand nous étudiions la question du partage des risques, précédemment?

M. Gillen: En réponse à M. Thomson, il s'agirait de certains éléments de cette proposition que je serais prêt à mettre à votre disposition.

Le président: Avez-vous quoi que ce soit par écrit à ce propos?

M. Gillen: Je chercherai dans mes dossiers ce que j'ai décrit cette proposition.

Le président: Très bien. Il n'y aurait pas de difficulté à ce que vous remettiez ces documents au Comité?

M. Gillen: Pour l'heure, je n'en ai aucune idée. En toute déférence à l'égard du Comité, il serait approprié que je m'informe auprès de mon ministre avant de faire quoi que ce soit à ce propos.

Le président: Vous êtes aussi responsable devant le Conseil d'administration, n'est-ce pas?

M. Gillen: Oui.

Le président: Pourriez-vous vous informer auprès de votre conseil d'administration et auprès du ministre approprié pour savoir s'il vous serait possible de remettre au Comité les renseignements dont vous disposez en ce qui concerne cette proposition sur le partage des risques?

M. Gillen: Je suppose que mon conseil d'administration n'y verra aucun inconvénient. Nous ne voudrions pas remettre une proposition au Comité, et donc la rendre publique, si le gouvernement estimait que cela n'est pas approprié.

Le président: Les ministres concernés ont indiqué qu'ils avaient demandé à leurs collaborateurs de fournir à notre Comité tous les renseignements pertinents. Je ne pense pas qu'il y aura de problème. Cependant, je pense que vous devriez vérifier auprès du ministre approprié.

M. Gillen: Oui. Je serai ravi de le faire, et je le ferai.

Le président: D'ordinaire, quand 17 heures approche, tout le monde commence à trépigner et s'apprête à partir. Il est maintenant 17 h 30 et, monsieur Gillen, je pense que nous pourrions continuer à vous interroger pendant deux heures encore.

M. Gillen: Et pourtant, nous n'en aurions pas fini, bien que je parle très rapidement.

Le président: La dernière fois que nous vous avons reçu vous avez déclaré être impatient de connaître les conclusions auxquelles le Comité parviendra et vous nous aviez dit que vous seriez prêt à appuyer notre effort en nous fournissant tous les renseignements nécessaires. Les renseignements que vous avez fournies nous seront certainement utiles. Si vous avez autre chose à communiquer au Comité, nous vous en serions reconnaissants.

[*Texte*]

• 1730

I think CCC has the record now as being probably the only witness appearing three times before this committee. On behalf of the committee, thank you very much.

Mr. Gillen: Thank you very much for the opportunity.

The Chairman: The committee will have an in camera meeting at 9 o'clock tomorrow morning; please bring with you the capital projects booklet. Adjourned.

[*Traduction*]

Je crois que la CCC est le seul témoin à avoir comparu trois fois. Au nom du Comité, je vous remercie.

M. Gillen: Je vous remercie de m'avoir invité à comparaître.

Le président: Le Comité se réunira à huis clos à 9 heures demain matin; veuillez apporter le livret sur les projets d'équipement. La séance est levée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
Third class Troisième classe
K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

WITNESS—TÉMOIN

From the Canadian Commercial Corporation:
Mr. Ralph L. Gilien, President.

De la Corporation commerciale canadienne:
M. Ralph L. Gillen, président.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 33

Thursday, February 5, 1981
Friday, February 6, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 33

Le jeudi 5 février 1981
Le vendredi 6 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29387—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme)
Cardiff
Deans

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 5, 1981
(63)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 9:23 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed the draft of a Report to the House concerning capital projects areas.

At 12:28 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

FRIDAY, FEBRUARY 6, 1981
(64)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis, Lachance and Thomson.

Witness: From Bank of Montreal: Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking Canada Division.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witness answered questions.

At 10:50 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 5 FÉVRIER 1981
(63)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à huis clos à 9 h 23 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Les membres étudient un projet de rapport à la Chambre concernant les secteurs de projets d'investissements.

A 12 h 28, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE VENDREDI 6 FÉVRIER 1981
(64)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Témoin: De la Banque de Montréal: M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le témoin répond aux questions.

A 10 h 50, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Friday, February 6, 1981

• 0943

[*Text*]

The Chairman: The chair opens our 64th meeting, resuming consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

We are very pleased to have with us this morning, for the second time, Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking Canada Division, Bank of Montreal.

I hope you brought the statement prepared by Mr. Jenikov and Mr. Potter when they were with us before. Also, in your files in your offices, you should have this paper, *Export Markets in Brief* prepared by the Bank of Montreal. We sent copies to every committee member.

Mr. Jenikov, did you want to make an opening statement and then we will proceed with questions?

Mr. J. D. Jenikov (Vice-President, International Banking Canada Division, Bank of Montreal): Mr. Chairman, I have no opening statement and I am ready to reply.

The Chairman: Good, that will make maximum use of our time.

Who would like to begin questioning? Mr. Lachance.

Mr. Lachance: I am not really ready, Mr. Chairman, maybe Neil will start. I need five minutes to digest this document.

The Chairman: Mr. Paget, you are on.

Mr. Neil Paget (Consultant to the Committee): Mr. Jenikov, when you were before the committee last time, I believe it was in October, Mr. Potter talked about the need to identify and develop the export potential in the small and medium-sized companies, he said that your organization works at it, that other people work at it, but it is somewhat fragmented and the efforts in that direction are not as great as you would like them to be. Is it the impression of the bank that there is more potential in that part of the economy if efforts could be concentrated at getting those products out of the country?

• 0945

Mr. Jenikov: I think we already had a question to this effect and, if we have created the impression that this is somehow an attempt to justify a government organization, we apologize for having created this impression. What we had in mind is assistance by the government in the form of specialist help through associations of small businessmen who for instance, would like, to have a joint export trading organization but cannot afford to pay export marketing specialists. This is one of the things we had in mind.

Mr. Paget: You have talked about program support in that area. You have talked about an institutional kind of model,

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le vendredi 6 février 1981

[*Translation*]

Le président: La soixante-quatrième séance du comité est ouverte et nous continuons selon notre ordre de renvoi, notre étude porte sur la création d'une Société nationale de commerce.

Nous sommes heureux d'avoir avec nous ce matin pour la deuxième fois M. J. D. Jenikov, vice-président, division canadienne des affaires bancaires internationales de la Banque de Montréal.

J'espère que vous avez apporté avec vous la déclaration préparée par M. Jenikov et M. Potter et fournie lors de leur comparution précédente. Aussi, vous devriez avoir dans vos dossiers un document préparé par la Banque de Montréal et intitulé *Export Markets in Brief.* Nous avons envoyé des copies à tous les membres du comité.

Monsieur Jenikov, voulez-vous faire une déclaration ou voulez-vous qu'on passe tout de suite aux questions?

M. J. D. Jenikov (vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales, Banque de Montréal): Monsieur le président, je n'ai pas de déclaration à faire et je suis prêt à répondre aux questions.

Le président: D'accord, nous pourrons ainsi consacrer le maximum de temps aux questions.

Qui veut commencer? Monsieur Lachance?

M. Lachance: Je ne suis pas tout à fait prêt, peut-être Neil est-il prêt à commencer. Il me faut cinq minutes pour digérer ce document.

Le président: Monsieur Paget, vous avez la parole.

M. Neil Paget (conseiller auprès du Comité): Monsieur Jenikov, je crois que lorsque vous avez comparu devant le comité la dernière fois c'était en octobre et M. Potter avait alors indiqué la nécessité de déterminer et d'exploiter les possibilités dans le domaine de l'exportation des petites et moyennes entreprises. Il a indiqué que votre organisation travaillait dans ce sens et d'autres gens aussi mais que les efforts étaient un peu dispersés et peut-être pas aussi intenses que vous l'auriez aimé. Est-ce que votre banque pense que si on faisait plus d'efforts les résultats seraient plus probants?

M. Jenikov: La question nous a déjà été posée, en effet. Mais si votre réponse a pu faire croire que nous étions, en quelque sorte, favorables à la création d'une organisation gouvernementale, nous nous en excusons. Nous songions plutôt à une aide gouvernementale sous la forme de services de consultants assistant les associations de petites entreprises voulant, par exemple, mettre sur pied un organisme d'import-export en commun mais ne pouvant s'offrir les services de spécialistes de commercialisation des exportations. C'est une des choses auxquelles nous songions.

M. Paget: Vous avez parlé de programmes de soutien. Vous avez parlé d'un genre de modèle institutionnel administré par

[*Texte*]

which is private sector developed, in that area and I really wondered whether or not the bank has done any studies or has any further information that would give us some idea of the potential you see in that area to increase exports if these measures were applied. Just leave the government notion of a trading company aside and talk about the potential or studies or . . .

Mr. Jenikov: No, I do not think the bank has done any special study, but having been involved in trade financing for many years the bank has had a lot of experience. The small businessman, though he might have a good product, most likely has never tried to sell abroad because he is not familiar with all the specialist services that are available to him and he is also not familiar with all the specialist services he needs in order to be able to penetrate a foreign market. So there are two areas: first you have to make him knowledgeable about where these services are available in Canada; second, you must assist him in penetrating foreign markets and finding the markets where his product can be placed. For instance—and this is just one of the ideas we had—a trade commissioner returning from his posting abroad, instead of being given a desk job in the Department of Industry, Trade and Commerce, could put his services at the disposal of a number of small producers of high technology goods and assist them in marketing their product—and the government would pay his salary. This is the assistance we had in mind.

• 0950

Mr. Paget: Regarding those functions you talked about which were to seek out and identify the manufacturers, to look at market studies and then to promote and even act as an export manager if required, how different are they from those you would expect an export trading house to perform?

Mr. Jenikov: A private export trading house of course cannot perform that, but the private trading houses in Canada are mostly one-man operations themselves. I was talking about a trade commissioner coming home and putting his services at the disposal of somebody. I really was not thinking of a one-man operation. I assumed that each of the small producers would delegate one staff member to a joint sales organization. Then the trade commissioner could teach these people for a number of years and, as soon as they themselves became knowledgeable, then he could return again to his duties with the government. Then that organization could relate to branches of industry and other organizations in Canada, on a non-competitive basis. If the industries were competing with each other of course that would not be good. But, be related. They would not have to be related upstream and down stream in the industry of course but, certainly, you would have to avoid the competitive element. The competitive aspect would have to be taken into account so that two manufacturers of let us say automated scales were not in the same organization.

Mr. Paget: I think one of the things the committee is trying to do in this final round, is really to confirm its views as to where gaps exist. They are thinking about the kinds of recommendations and proposals they want to make which will respond to the gaps. So I think what we are doing here is really talking about a specific gap which says that the export marketing capability is not well established to market those products

[*Traduction*]

le secteur privé, et je me demandais si vous aviez fait d'autres études sur la question ou si vous aviez d'autres renseignements pouvant nous donner une idée du potentiel supplémentaire en cas d'application de ces mesures. Oublions cette notion de société nationale de commerce, et parlez-nous des possibilités des études . . .

M. Jenikov: Non, je ne crois pas que notre banque ait fait d'étude spéciale, mais participant financièrement à l'entreprise commerciale depuis des années, nous avons beaucoup d'expérience. Le petit industriel, même s'il a un bon produit, n'a probablement jamais essayé de se lancer sur le marché étranger, ne sachant pas que des services spécialisés sont à sa disposition et ne sachant pas aussi auxquels s'adresser pour pénétrer ces marchés. Il y a donc deux choses: premièrement, il faut l'informer de l'existence de ces services au Canada; et, deuxièmement, l'aider à pénétrer et à trouver les marchés étrangers où ses produits pourraient être vendus. Par exemple—et c'est simplement une de nos idées—le délégué commercial revenant de son poste à l'étranger, au lieu de reprendre un emploi de bureau au ministère de l'Industrie et du commerce, pourrait mettre ses services à la disposition d'un certain nombre de petits fabricants de produits de technologie de pointe et les aidr à les commercialiser. Il continuerait d'être rémunéré par le gouvernement. Voilà le genre d'aide auquel nous songions.

M. Paget: Mais ce rôle de rassembleur, de co-ordonateur et même de directeur commercial, si nécessaire, serait-il fort différent de celui d'une maison de commerce spécialisée dans l'exportation?

M. Jenikov: Une maison de commerce peut, naturellement, jouer ce rôle, mais au Canada ces maisons correspondent généralement à un simple agent. Je songeais plutôt au délégué commercial revenant de l'étranger et mettant ses services à la disposition des fabricants. Je ne songeais pas en simples termes d'agent. Je supposais chacun des petits producteurs délèguant un de leurs membres auprès d'un organisme commun de vente. Le délégué commercial pourrait alors former pendant un certain temps ces personnes, puis sa tâche accomplie reprendre ses fonctions auprès du gouvernement. Cet organisme pourrait, à son tour, dispenser ses connaissances à d'autres branches de cette industrie et à d'autres organismes apparentés sur une base concurrentielle. En effet, la concurrence entre ces entreprises interdirait le bon fonctionnement. Une intégration en aval et en amont de ce secteur industriel ne serait pas obligatoire mais il faudrait très certainement éviter qu'il y ait concurrence. Il faudrait par exemple éviter que deux fabricants de balances automatisées fassent partie du même organisme.

M. Paget: Je dirai qu'un des objectifs du comité dans cette dernière phase, est de confirmer, sans aucun doute, les lacunes. Des membres commentent le genre de recommandations et de propositions qui permettraient de combler ces lacunes. Ici, il s'agit d'une lacune bien précise. Nous avons établi que les petites et moyennes entreprises n'ont pas les moyens à leur disposition leur permettant de pénétrer le marché des exporta-

[*Text*]

of small to medium-sized businesses, and I guess you are also saying that the existing, trading-house, community has not got the size or capability to perform that role either. Is that a fair summary of the kind of gap we are talking about?

Mr. Jenikov: Yes. With the exception of a few, the existing trading houses do not have the capability.

Mr. Paget: Do you view this organization that you have talked about as one which would have marketing people abroad in time? It would be an organization that would grow in capability, grow in size, be profitable, and that would sort of take on some size and scale?

Mr. Jenikov: Yes, of course it could be. On the other hand, you know, this is determined by the market.

Mr. Paget: Yes.

Mr. Jenikov: It depends on the mileage, the initiative of individuals there; the competitiveness of their product; whether or not the market elements necessary to make them successful are in existence. Hopefully there would be many which could grow and be factors in the market.

Mr. Paget: You have talked about the idea of a trade commissioner returning and being a kind of means of support in helping to bring that about; that, if you provide the person and cover his costs, it will happen. I think the committee, in the evidence brought before it, has also seen that the whole issue of capitalizing that organization is a problem. We do have, as you mentioned, one-man organizations, but in some cases they serve as agents; they cannot take title of the goods and resell them. They themselves cannot cover the export markets and be aware of them and sell to them.

• 0955

In your thinking about this, are there any dimensions we should be considering of how you put the necessary capital in?

Mr. Jenikov: First of all, if you have 10 or 15 companies which are getting together to form such an organization and which are themselves contributing small parts of the capital, it could be a good start. Then of course this organization could make use of all the government assistance which is available, the export marketing support programs which are in existence at federal and provincial levels. I do not know what other organizations could contribute to this. Maybe the Federal Business Development Bank.

Mr. Paget: A natural question which comes out with you being here is, is the kind of organization a bank would consider investing in?

Mr. Jenikov: It is very difficult to make a statement in principle on whether the banks would be investing in one or another organization. I think we already pointed out in our testimony in October that there are conflict-of-interest situations. But I cannot completely exclude that one or another bank would have a different opinion and that in a given situation they would see it as of interest to them to be connected with such an organization. I cannot exclude that. What I am saying is that in principle it is our position that this is a business the banks should not be involved in.

[*Translation*]

tions. Vous nous dites également que les maisons de commerce existantes ne peuvent jouer leur rôle par manque d'envergure ou de moyens. Ai-je bien fait le résumé de la situation?

M. Jenikov: Oui. Sauf pour quelques unes, les moyens des maisons de commerce actuelles, sont insuffisants.

M. Paget: Est-ce que l'organisme dont vous nous avez entretenu, aurait éventuellement des représentants commerciaux à l'étranger? Prendrait-il de l'ampleur de l'importance, ferait-il de l'argent avec les années?

M. Jenikov: Oui, c'est fort possible. Par contre, tout dépend, comme vous le savez, du marché.

M. Paget: Oui.

M. Jenikov: Tout dépend de l'agressivité, de l'initiative des participants; des possibilités, des atouts commerciaux de leurs produits, des facteurs du marché determinant le succès ou l'échec de l'opération. L'espoir, c'est qu'il y ait beaucoup d'organismes de ce genre devenant eux-mêmes des facteurs importants du marché.

M. Paget: Vous avez parlé de la possibilité d'utiliser les services des délégués commerciaux de retour au Canada. A condition de payer son salaire, selon vous, cette possibilité peut devenir réalité. D'après les témoignages reçus, toute cette question de financement semble poser un problème. Comme vous l'avez mentionné, souvent ces organismes sont dirigés par une seule personne et jouant le rôle d'agent ne peuvent entrer en possession des marchandises et les revendre. Ils ne peuvent couvrir tous les marchés d'exportation, tous les découvrir et se charger de la vente.

Avez-vous pensés à un ordre de grandeur du point de vue financier?

M. Jenikov: Tout d'abord, supposons que 10 ou 15 sociétés se groupent pour former un tel organisme. Si chacune apportait une petite part de capital, ce pourrait être un bon début. Ensuite, naturellement, cet organisme pourrait utiliser toute l'assistance offerte par le gouvernement, par exemple, par les programmes de soutien aux exportations qui existent déjà aux niveaux fédéral et provincial. Je ne vois pas quels autres organismes pourraient apporter leur contribution . . . peut-être la Banque fédérale de développement.

M. Paget: Une question de circonstance: est-ce le genre d'organisme dans lequel une banque songerait à investir?

M. Jenikov: Il est fort difficile de répondre dans l'abstrait. Je crois avoir déjà fait remarquer en octobre la possibilité de conflits d'intérêts. Je ne puis cependant pas entièrement exclure la possibilité qu'une banque ou une autre pense différemment et trouve intérêt à se lier à un organisme de ce genre. Je ne puis l'exclure mais selon nous, en principe, les banques ne devraient pas s'en mêler.

[*Texte*]

The Chairman: If I could jump in here, we have a letter from our First Commercial Secretary, Mr. Collins Williams, from the Canadian Embassy in Washington. He says in his letter:

> You may have already heard that Senator Heinz and 48 co-sponsors have introduced a bill in the U.S. Senate identical to that of former Senator Stevenson . . .

whom we met when we were in Washington . . .

> to facilitate the formation of export trading companies. I will keep you informed of the progress of this legislation.

The legislation in the United States seems to bring in the banks almost directly to help export more products, bid on capital projects, et cetera. Yet in Canada there seems to be almost an opposite attitude. You did mention conflict of interest. Why the difference? When we talked to the people from Chase Manhattan Bank, for example, they said you have a banking system far superior to what we have. Why do you not capitalize on your banking structure to build some vehicle to promote exports? There seem to be totally different attitudes on the part of the banks of the U.S. and on the part of the banks in Canada.

Would you care to comment on that?

Mr. Jenikov: First of all I would say I think the bill died, and unless the new administration and unless the new administration revives it, nothing is going to happen in the States.

The Chairman: But the letter states that Senator Heinz and 48 co-sponsors have introduced a bill.

Mr. Jenikov: When?

The Chairman: This letter is dated January 28.

Mr. Jenikov: Oh, so it was reintroduced.

The Chairman: Yes.

Mr. Jenikov: I see. I am sorry.

The Chairman: So they are still pushing their legislation, legislation similar to what Adlai Stevenson introduced, and still pushing the involvement of the U.S. banks.

• 1000

Mr. Jenikov: There is a group of banks in the United States that thinks this is a good captive vehicle for their lending activities. There are others who think it is very controversial. A comparison of the Canadian and American banking system, I think, is a little bit self-serving. The big American banks, the New York City banks would dearly love to be able to have the same system as we have in Canada so they could extend their activities throughout other states and become nation-wide banks because they are so powerful that probably the small local banks could not compete with them.

In Canada the system has developed historically differently but we have also different conditions. We have our small domestic market and the nature of the products we are export-

[*Traduction*]

Le président: Permettez-moi d'intervenir. Nous avons reçu une lettre de M. Collins Williams, notre premier secrétaire commercial auprès de l'ambassade canadienne à Washington et voici ce qu'il dit:

> Peut-être savez-vous déjà que le sénateur Heinz et 48 co-parrains ont présenté un bill au Sénat américain, identique à celui qu'avait présenté l'ancien sénateur Stevenson . . .

que nous avions rencontré lorsque nous étions à Washington.

> . . . facilitant la création de sociétés de commerce d'exportation. Je vous tiendrai au courant de l'évolution de cette mesure législative.

La législation américaine semble faire intervenir directement les banques pour favoriser l'accroissement des exportations, pour présenter les soumissions dans les grands travaux etc . . . Or, on semble presque adopter au Canada l'attitude inverse. Vous avez parlé de conflits d'intérêts. Pourquoi cette divergence? Lorsque nous avons discuté avec les représentants de la Chase Manhattan Bank, ils nous ont dit que nous disposions au Canada d'un système bancaire bien supérieur au leur. Pourquoi ne pas profiter de votre structure bancaire et vous en servir pour stimuler les exportations? Les banques ici semblent avoir une attitude totalement différente de celles des banques aux États-Unis.

Qu'en pensez-vous?

M. Jenikov: Tout d'abord, je dirais que je crois que ce bill a été enterré, et à moins que la nouvelle administration ne le ressuscite, on ne fera rien aux États-Unis.

Le président: La lettre indique que le sénateur Heinz et 48 co-parrains ont présenté un bill . . .

M. Jenikov: Quand?

Le président: La lettre est datée du 28 janvier.

M. Jenikov: Donc, ce bill a été présenté à nouveau.

Le président: Oui.

M. Jenikov: D'accord, je m'excuse.

Le président: Ils désirent donc l'adoption d'une telle loi, d'une loi analogue à celle proposée par Adlai Stevenson, et ils souhaitent toujours la participation des banques.

M. Jenikov: Aux États-Unis, il y a un groupe de banques qui pense que ce serait un bon client captif pour leurs activités de prêts. Il y en a d'autres qui ne sont pas d'accord. Aussi, la question est très controversée. Je crois que dans ce cas il serait bon de comparer le système bancaire américain avec le système bancaire canadien. Les grosse banques américaines, les banques de New York aimeraient beaucoup avoir le même système que nous avons au Canada. Ceci leur permettrait d'étendre leur champ d'opération dans les autres États et de devenir des banques à échelle nationale car elles sont si puissantes que probablement les petites banques locales ne pourraient leur résister.

Au Canada, l'évolution s'est faite de façon historiquement différente, et les conditions sont différentes. Notre marché domestique est petit et les produits que nous exportons sont

[*Text*]

ing from this country is also different. We in Canada after World War II have not had the overwhelming role of an exporter of capital as the United States has had after World War II. The United States banks in going abroad and establishing branches and subsidiaries followed United States industry. I would say in Canada this was different. Canadian banks went on their own. They did not follow Canadian industry. There were traditional flows of trade and, of course, in connection with this, when you follow the establishment of branches by Canadian banks abroad, you will see that they also followed flows of trade but they followed also opportunities in international financing which had nothing to do with Canada's trade. Therefore, we do not have that very wide network of branches of subsidiaries as the American banks have. I am still of the opinion that Chase Manhattan's owning 50 per cent of a trading corporation would find it very difficult to answer accusations of favouritism from some of their customers.

The Chairman: Let us suppose we set up in Canada something like a Canadian export corporation, structured perhaps on something like de Havilland with a president, a board of directors, et cetera, and then we are bidding on huge turnkey projects worth one billion dollars; it could be limited so that this corporation could not bid on anything under, let us say, $50 million or $100 million. In other words, the projects that no other company can handle or does not want to handle, this Canadian export corporation then would. It would naturally have to subcontract most of the work out but there would be this structure and we would need capital to set up such a structure. This capital could be, let us say, 40 per cent government, 40 per cent private sector. Could the banks have 20 per cent capital invested in that? Would that be a conflict of interests? Would the present Bank Act allow this?

Mr. Jenikov: If I am not mistaken, the present Bank Act allows 10 per cent and a maximum of $5 million equity participation in nonfinancial institutions so the banks could, of course, take a small part of the capital.

• 1005

Mr. Lachance: Is that communitative or is it . . .

Mr. Jenikov: No, each branch.

The Chairman: Could you see the banks taking part in such a venture?

Mr. Jenikov: Sure, they could, but I really do not see what would be the reason for doing so. If the reason you need the banks—and that is probably the obvious reason—is in order to raise funds for the financing of these exports, I think the system would be far better off inviting bids by the banks for that financing. This is a natural business for the banks and competition among the banks for each of these ventures would probably produce far better results. You really do not need to stimulate the interest of the banks in export financing by inviting them to take equity participation in a trading organization. It is a natural interest for the banks to be involved in trade finance.

[*Translation*]

aussi différents. Au Canada, après la Seconde guerre mondiale, nous n'avons pas joué cet énorme rôle d'exportateur de capitaux joué par les États-Unis. Les banques américaines ont ouvert des succursales et des filiales à l'étranger pour suivre les entreprises américaines. Je dirai qu'au Canada la situation était différente. Les banques canadiennes se sont développées indépendamment. Elles n'ont pas suivi les entreprises canadiennes. Les banques canadiennes ont ouvert des succursales à l'étranger pour répondre aux tendances traditionnelles commerciales mais aussi pour saisir des occasions de financement international qui n'avaient rien à voir avec le commerce canadien. Par conséquent nous n'avons pas ce vaste réseau de succursales et de filiales des banques américaines. Je reste convaincu que si la Chase Manhattan détenait 50 p. 100 d'une société de commerce, elle aurait du mal à répondre de certaines accusations de favoritisme de la part de certains de ses clients.

Le président: Supposons que nous établissions au Canada un genre de société canadienne d'exportation avec une structure du type de la de Havilland—un président, un conseil d'administration et cetera—et qu'elle fasse des offres pour d'énormes projets clef-en-main de l'ordre d'un milliard de dollars; on pourrait lui interdire de faire des offres pour les projets ne dépassant pas, disons, 50 millions ou 100 millions. En d'autres termes, cette société canadienne ne prendrait que les projets que les autres sociétés ne peuvent pas prendre ou ne veulent pas prendre. Elle serait obligée, naturellement, de soustraiter la plupart des travaux à effectuer mais au moins, nous aurions une structure et il ne nous manquerait que le capital. Ce capital pourrait être constitué à 40 p. 100 fournis par le gouvernement et à 40 p. 100 par le secteur privé. Dans ce cas les banques ne pourraient-elles pas fournir 20 p. 100? Y verriez-vous un conflit d'intérêts? Est-ce que la Loi actuelle sur les banques le permettrait?

M. Jenikov: Si je ne me trompe, la Loi actuelle sur les banques permet 10 p. 100 et un maximum de 5 millions de participation au capital-actions dans des institutions non financières; par conséquent les banques pourraient naturellement fournir une petite partie de ce capital.

M. Lachance: Est-ce que ce serait cumulatif ou . . .

M. Jenikov: Non, chaque succursale.

Le président: Est-ce que vous croyez que les banques pourraient participer à une telle entreprise?

M. Jenikov: Certainement, mais je ne vois pas pourquoi elles le feraient. Si la raison pour laquelle vous voulez que les banques participent—et cela semble évident—pour obtenir le financement de ces exportations, je crois que vous feriez beaucoup mieux de demander aux banques de faire des offres. Cela cadrerait avec les opérations habituelles et la concurrence entre les banques pour chacune de ces opérations vous fournirait probablement de meilleurs résultats. Vous n'avez pas réellement besoin d'éveiller l'intérêt des banques dans le domaine du financement des exportations en les invitant à participer au capital-action de ces organismes de commerce

[*Texte*]

The Chairman: Mr. Ian Deans has just joined us. He had another committee. Mr. Lachance.

Mr. Lachance: I would like to pursue what our Chairman has just said. We are talking about not a trading corporation proper, but capital projects abroad. We have been doing pretty well in infrastructure projects abroad, collectively speaking, but not too well in equipment projects abroad, capital projects, for all kinds of reasons. The expertise lies at the moment in Canada in capital projects. Big corporations, most of the time, with a few notable exceptions like Northern Telecom, will be subsidiaries.

Mr. Jenikov: Yes, branch plants.

Mr. Lachance: And consulting engineers. Now, money, capital, where does it mostly lie in Canada at the moment? It lies within the financial institutions and within the same, usually big, corporations. The logical conclusion should be that, to tie in expertise and capital, the big corporations should lead off. However, experience shows that they are not at this moment doing it and we have not yet found the means to induce them to do it. One of the reasons could be, and we are looking at that, because of this branch plant syndrome. In many cases, when they identify a big project grant they will just leave this information to the parent company and eventually the parent company will allocate. In any case, the consulting engineers now are doing most of this preliminary work and capital projects abroad, marketing and trying to secure those jobs. Now, consulting engineers have no money. They have capitalization, on average, to the extent of $20 million. That is a simplification, but it gives us a ballpark figure. Two hundred million dollars is not enough to bid on big projects. If only because of the margin of profit and of risk, you cannot expect such a company to entertain more than $200 million projects at a given point in time. Since our foreign competitors, in Germany, for instance, tackle this problem by having very big corporations, usually trading houses right in with the consulting engineers which will have 10 or 15 projects going at the same time, they can allocate the risk. Those companies may have around $500 million capitalization to achieve this.

• 1010

Now what we have to find is a way to link the expertise in capital projects with capital, and I think this is what our chairman was saying. If we could devise a mechanism by which we could link the expertise with some risk capital which would provide that corporation with the spreading out of risks onto many projects—something that no company in Canada is in the position of doing right now, and that is a fact—then we would be in a position to increase tremendously our penetration of capital projects in equipment as opposed to infrastructure, and put infrastructure aside because infrastructure is mostly services that are provided as opposed to procurement.

[*Traduction*]

car les banques s'intéressent naturellement à financer le commerce.

Le président: M. Ian Deans vient d'arriver. Il participait à un autre comité. Monsieur Lachance, vous avez la parole.

M. Lachance: Je voudrais continuer dans la même ligne que notre président. Ce dont nous discutons ici ce n'est pas réellement d'une société de commerce mais de projets d'équipement à l'étranger. A l'étranger, dans le domaine des biens d'infrastructure, de façon collective, nous avons fort bien réussi mais dans le domaine des biens d'équipement à l'étranger, des projets d'immobilisation, nous n'avons pas fort bien réussi et pour toutes sortes de raisons. Actuellement, nous avons toute la compétence nécessaire au Canada. Les grosses sociétés, la plupart du temps, sauf quelques exceptions importantes comme la Northern Telecom sont des filiales.

M. Jenikov: Oui, des succursales.

M. Lachance: Aussi des firmes d'ingénieurs-conseil. Où se trouve l'argent, principalement, au Canada, à l'heure actuelle? Dans les institutions financières et généralement dans ces mêmes grosses sociétés. La conclusion logique est que ce sont les grosses sociétés qui devraient prendre l'initiative de lier l'expertise et le capital. Or, l'expérience indique qu'à l'heure actuelle, elles ne le font pas et nous n'avons pas jusqu'ici réussi à les pousser à le faire. Peut-être que ces grosses sociétés ne prennent pas l'initiative de se lancer dans ces projets d'immobilisation à l'étranger parce que ce sont des succursales. Dans bien des cas, alors que ces sociétés s'aperçoivent qu'il existe une subvention pour un gros projet, elles fournissent les renseignements à leur société mère et c'est la société mère qui décide. De toute façon, ce sont les firmes d'ingénieurs-conseil qui font la plupart du travail préliminaire et qui s'occupent des projets d'immobilisation à l'étranger; qui s'occupent de la commercialisation et qui s'efforcent d'obtenir ces emplois. Mais ces firmes d'ingénieurs-conseil n'ont pas d'argent. Leur capital, en moyenne, va jusqu'à 20 millions de dollars. C'est peut-être simplifier mais c'est le chiffre en gros. Deux cents millions de dollars ne sont pas suffisants pour soumissionner dans le cas de gros projets ne fut-ce qu'à cause des risques. Vu que nos concurrents étrangers, en Allemagne, par exemple, sont entrés en lice avec d'énormes sociétés, avec des sociétés de commerce possédant leurs propres ingénieurs-conseil et conduisant de 10 ou 15 projets de front, elles peuvent répartir les risques. Ces sociétés disposent peut-être de 500 millions de dollars en capital.

Ce qu'il nous faut trouver maintenant c'est un moyen pour lier notre compétence dans ces projets d'immobilisation avec le capital et je crois que c'est ce que notre président a indiqué. Nous pourrions établir un rouage qui nous permettrait de faire intervenir du capital spéculatif ce qui permettrait en répartissant des risques sur beaucoup de projets de les diminuer. Actuellement, aucune société au Canada n'est en mesure de le faire et il n'y a pas de doute que nous pourrions accroître énormément nos possibilités d'entreprendre des projets d'immobilisation de ce genre à l'étranger si nous agissions ainsi. Nous pourrions ainsi réaliser des projets d'équipement plutôt

[*Text*]

It is no use beating around the bush at this point in this committee. During our investigation there has been constant reference to this problem of lack of capitalization in capital projects—again, I am putting aside the trading corporation side of our investigation and I am just referring to capital projects—and the ignorant "conservatism" of our financial institutions in getting involved in sharing some of the risks. It is normal because banks in this case are in the business of financing, making money and lending money. Now, the problem you had when you gave your answer to the chairman was to say that you prefer to be competitive in your bids and to bid on specific projects. I understand that. But this is not the point. The point is to promote exports by way of procurement when we bid on capital projects abroad. To achieve that we need to have an organization which is fully capitalized.

There are only one or two methods. Either te government puts up all the money and we have a government corporation, or the government asks the private sector to share in the bringing about this organization. Once in place, this organization cannot do anything else but promote more exports and give all the participants more of a chance to do business since all the companies which will eventually benefit from such an organization will have to go to a financial institution anyhow to finance their own participation in jobs which will be brought about by procurement that this corporation will subcontract to those organizations. In other words, such an organization would bring more water into the wheel. But to do that we need to have capital. So I make the distinction between the bids you were talking about in terms of securing money to the companies that want exports and the putting in place of an organizatin which will need capital to go abroad.

I will rephrase the question by my chairman. In making this distinction between securing bids on individual projects and capitalizing on an organization, do you think that the private sector, the financial organizations in Canada, will find it profitable in many ways to participate in the formation of such an organization, let us say on a preferred share basis, to bring it about and throw in some private sector money over and above the government's money which will put in, the front money, to see to it that we will have an organization that is within a ball-park figure of $500 million capitalization which will be in a position to entertain 10 to 15 projects at a given time in the $100 million to $200 million area? Will it go against the philosophy of the private sector or financial institutions—banking, in this case—to bring about such an organization that will bring water to the wheel and will then, in your own field of lending money, give you many more projects whereby your customers will go to you and, because of contracts through this organization, want to go in voluntary way to their own bank and say that they need $10 million or $15 million or $20 million financing to secure a contrat that they

[*Translation*]

que des projets d'infrastructure et ceci nous permettrait de fournir des produits plutôt que des services.

Il ne sert a rien de chercher midi à quatorze heures. Au cours de notre enquête, on a continuellement mentionné ce problème de manque de capitaux dans le cas des projets de biens d'équipements. Dans ce cas à nouveau, je laisse de côté cette question de société de commerce et je me borne à discuter des projet d'immobilisation et du fait que nos institutions financières sont restées trop conservatrices et n'ont pas voulu prendre leur part de risques. C'est normal car les banques dans ce cas s'occupent de financement, de faire de l'argent et de prêter de l'argent. Lorsque vous avez répondu à notre président vous avez dit que vous préfériez rester concurrentiels dans vos soumissions et présenter des soumissions au sujet de projets bien précis. Je comprends votre position mais là n'est pas la question. Il s'agit de promouvoir les exportations en fournissant le financement lorsque nous faisons des soumissions à l'étranger au sujet de biens d'immobilisation. Pour réussir, nous avons besoin d'une organisme totalement financé.

Pour y arriver il n'y a qu'une ou deux méthodes disponibles: ou le gouvernement donne tous les fonds et nous établissons une société gouvernementale, ou le gouvernement demande au secteur privé de participer pour l'établissement de cet organisme. Une fois établi, cet organisme ne peut que promouvoir plus d'exportation et fournir à tous les participants plus de possibilités d'obtenir des affaires. La raison en est que ces sociétés qui profiteront éventuellement de l'existence de l'organisme devront de toute façon s'adresser à une institution financière pour financer leur part lorsqu'il y aura création d'emplois résultant de ces fournitures sous-traitées en faveur de cet organisme. En d'autres termes, cet organisme fournira plus d'eau au moulin. Mais pour en arriver là, il nous faut du capital. Donc j'établis une distinction entre l'argent qu'il faudrait fournir à ces sociétés dans le cas des soumissions dont vous parliez ou de l'exportation et le capital qu'ils voudraient fournir à un organisme qu'on établirait pour se lancer sur le marché étranger.

Je vais reformuler la question posée par mon président. Établissant cette distinction entre l'argent qu'il faut pour réussir à soumissionner au sujet de projets particuliers et l'argent qu'il faut pour financer ces organismes, est-ce que vous croyez que le secteur privé, les organisations financières au Canada trouveraient rentables de participer à la création d'un tel organisme mettons sur une base d'actions privilégiées. Est-ce que vous croyez que le secteur privé serait prêt à investir de l'argent indépendamment de ce que fournirait le gouvernement pour le lancement financier de cet organisme. Est-ce que le secteur privé serait prêt à fournir sa part pour lancer cet organisme au capital d'environ 500 millions de dollars et qui serait capable de s'occuper de 10 à 15 projets en même temps allant de 100 à 200 millions de dollars? Est-ce que ce serait contraire aux conceptions du secteur privé ou contraire aux conceptions des institutions financières, bancaires de procéder ainsi? Est-ce que vous ne croyez pas qu'une telle organisation pourrait apporter de l'eau au moulin et vous permettrait d'obtenir beaucoup d'autres projets que vos clients demanderaient de financer par l'intermédiaire de cet orga-

[*Texte*]

have the means of contracting through this organization? Do you see the distinction I am making now between the two?

The Chairman: Mr. Jenikov.

Mr. Jenikov: Mr. Chairman, Mr. Lachance, at this point I think I should say that I am not going to continue to represent the bank's opinion, but my own.

• 1015

First of all, I would say that there is a very distinctive difference, obviously you know that, between bank capital and capital imported. The degree of risk you are taking has a different character. Personally, I think banks should not be involved in that kind of risk-taking. Banks really cannot devote a substantial part of their capital to venture capital. They should not do that, because they have obligations to their shareholders and to their depositors, and they want safety first.

I would, if I may, also take issue with the very popular notion that the banks are conservative, and therefore they do not take any risks at all. As a matter of fact, I think the Canadian banks are taking more risks than the German banks. In Germany, when the banks are involved in export financing they do not have any risk, because the institutions they have created are protecting them against export credit risk. I think this is a very important difference. Also, the German banks are universal banks. They are sitting on the boards of industry, they are personally unions. That means that the captains of industry are sitting also on the boards of the banks, and vice versa.

Mr. Deans: That is equally true in Canada.

Mr. Jenikov: Yes, but just a moment. There are also shareholders, the banks are big shareholdings in industry. That is because the banks in Germany were created at a time when there was a big upsurge in the creation of industry. We do not have time to go into these historic excursions, but in the case of the provision of capital—I think what your point is that it is essential to have a highly capitalized entity in order to be successful in bidding.

Mr. Thompson: Not so much in bidding, sir, as to absorb the risk attached to the projects.

Mr. Jenikov: That is correct.

Mr. Lachance: Which no organization in Canada now has the possibility of doing.

Mr. Jenikov: No. I think this was discussed in the Hatch committee. There is a recommendation that the Hatch committee made, I think, for a mixed private and government institution, which would take part of the risk but certain rewards also, from the profits. I think this is the solution I would personally support. I really do not think the five chartered banks should get together and each of them give, let us say, one per cent or two per cent of their capital for holding shares in this company.

[*Traduction*]

nisme? Vos clients s'adresseraient alors à la banque lui demanderaient 10 millions ou 15 millions ou vingt millions de financement pour obtenir un contrat qui leur serait fourni par cet organisme? Voyez-vous quelle distinction je veux établir entre les deux cas de financement?

Le président: Monsieur Jenikov.

M. Jenikov: Monsieur le président, monsieur Lachance, à ce stade je crois que je vais maintenant vous donner ma propre opinion et non plus celle de la banque.

Pour commencer, vous devez savoir qu'il faut faire une distinction considérable entre le capital bancaire et le capital importé. Dans chacun des cas, les risques sont différents. Personnellement, je crois que les banques ne devraient pas prendre ce genre de risque. En effet, les banques ne peuvent pas se permettre de risquer une partie importante de leur capital. Elles ne peuvent pas le faire parce qu'elles ont des obligations envers leurs actionnaires et leurs déposants qui les obligent à placer la sécurité avant tout.

Je conteste également la notion très populaire qui veut que les banques soient conservatrices, qu'elles refusent systématiquement de prendre des risques. En réalité, les banques canadiennes prennent plus de risques que les banques allemandes. En Allemagne, quand les banques financent des exportations, elles ne prennent aucun risque parce que les institutions qu'elles ont créées les protègent contre tous les risques possibles. A mon sens, cela constitue une différence importante. Les banques allemandes sont également des banques universelles. Leurs représentants siègent dans des conseils d'administration industriels, les capitaines d'industries siègent dans les conseils d'administration de banque et vice et versa.

M. Deans: Cela est également vrai au Canada.

M. Jenikov: Oui, mais permettez: les banques sont également de gros actionnaires de l'industrie. Cela vient du fait qu'en Allemagne la création des banques a coïncidé avec la révolution industrielle. Nous n'avons pas le temps d'en faire l'historique, mais ce que vous dites revient à dire que pour faire des offres couronnées de succès, une entreprise doit disposer d'un capital considérable.

M. Thomson: Ce n'est pas tant l'offre qui est en cause, monsieur, que le risque inhérent à une entreprise.

M. Jenikov: C'est exact.

M. Lachance: Ce qu'aucun organisme canadien ne peut se permettre.

M. Jenikov: Non. Il me semble d'ailleurs que le comité Hatch en avait discuté. Il recommandait entre autres choses, une institution mixte, secteur privé-gouvernement, qui assumerait une partie des risques mais y gagnerait également une partie des bénéfices. Personnellement, c'est une solution qui me plaît beaucoup. Je ne crois vraiment pas que les cinq banques à charte devraient se réunir et chacune consacrer un ou deux pour cent de leur capital pour acquérir des actions dans cette société.

[*Text*]

• 1020

The Chairman: Why not?

Mr. Jenikov: First of all, because all the banks today in the world and also in Canada are strapped for capital. It is extremely difficult to raise more capital and, because of the inflationary process, the ratios of the banks are getting out of whack. Therefore, it is extremely difficult for the banks to raise capital, and they have every year to do that because the figures on their balance sheets are becoming bigger and bigger.

Mr. Thomson: How much do you have invested in RoyNat?

Mr. Jenikov: That is the Royal Bank and not the Bank of Montreal.

Mr. Thomson: Oh, I am sorry. Do you have a similar operation? You do not have a similar operation.

Mr. Jenikov: No.

Mr. Lachance: Can I play the devil's advocate? We are of course acquainted with the Hatch recommendations insofar as putting an organization together for risk sharing. You said that in principle that route appealed to you more than this route, as far as risk capital is concerned. Now I will make myself the devil's advocate. Again it is a simplification, but in the Hatch recommendations you were talking about the one million dollar fund; the idea that the only ones who could draw on this fund would be participants in the capital of this fund, which would be about ten million dollars.

Do you follow me? In other words, only those people who have shares in this fund, to a certain degree that would be defined, will be in the position to draw on this fund. In other words, you would not be able to use this fund, not consulting engineers or any big corporation or any would-be exporters, if you had not shown interest by putting in $500,000 or $200,000 or a million dollars. So there is direct participation in terms of shares. In this case, forget the 500 million dollars. Let us say we are talking also about the one hundred million dollar fund, the capital. It is even less discriminatory, in the sense that the shares will be, through a prospectus, offered to the public. And like any corporation that buys shares, the public would be ensured of a certain return, in the case of preferred shares; or, in the case of common shares, normal appreciation or periodic dividends.

What is really the difference there, in terms of capitalization, between such a fund and the other fund, if only that the capital of this corporation would not preclude any would-be exporters in Canada from making use of this corporation to export? This would be a straight corporation. Let us take the example of CDC, for instance; something like CDC for simplification. It could be something else but it could be something like the Canadian Development Corporation. I do not know if there are any financial institutions—and I am not talking necessarily about banks, but financial institutions—that have shares in CDC; possibly not. But it seems that shares in CDC are sold pretty easily in the markets, since investors find it rewarding to invest in CDC, I suppose. The risk element

[*Translation*]

Le président: Pourquoi pas?

M. Jenikov: Tout d'abord, parce qu'à l'heure actuelle, toutes les banques du monde ainsi qu'au Canada sont à court de capitaux. Il est extrêmement difficile de se procurer plus de capitaux et à cause de l'inflation, le pourcentage de réserve des banques se détraque. Par conséquent, il serait extrêmement difficile pour les banques de trouver le capital, ce qu'elles se voient obliger de faire chaque année parce que les chiffres sur leurs bilans deviennent de plus en plus considérables.

M. Thomson: Combien avez-vous investi dans RoyNat?

M. Jenikov: Cette société appartient à la Banque royale et non à la Banque de Montréal.

M. Thomson: Excusez-moi. Avez-vous quelque chose de semblable? Avez-vous des activités semblables.

M. Jenikov: Non.

M. Lachance: Pourrais-je jouer l'avocat du diable? Évidemment, nous connaissons les recommandations Hatch qui portent sur la façon d'organiser une société de partage des risques. Vous avez déclaré qu'en principe, cette option vous attirait plus que l'autre lorsqu'il s'agissait de capitaux à risque. Je vais maintenant me faire l'avocat du diable. Encore une fois, il s'agit d'une simplification, mais dans les recommandations Hatch, il est question d'une caisse d'un million de dollars; l'idée étant bien sûr que seuls les participants à cette caisse pourraient se servir du capital qui s'y trouve, soit environ 10 millions de dollars.

Vous me suivez? En d'autres termes, seuls les détenteurs d'actions dans cette caisse, ce qu'il faudrait bien sûr définir, seraient en mesure d'en tirer de l'argent. Ainsi, vous ne pourriez pas avoir recours à la caisse, ni aux services d'ingénieurs-conseil, ni à toute grande société ni à d'éventuels exportateurs si vous n'aviez pas manifesté votre intérêt en y versant $500,000 ou $200,000 ou 1 million de dollars. Il s'agit donc d'une participation directe par actions. Dans ce cas, oublions les 500 millions de dollars. Disons plutôt qu'il s'agit d'une caisse d'un capital de 100 millions de dollars. Il y aurait encore moins de discrimination en ce sens que les actions seraient vendues sur prospectus et offertes au public. Tout comme une société qui acquiert des actions, le public se verrait garantir un certain bénéfice dans le cas des actions privilégiées; dans le cas des actions ordinaires, il y aurait appréciation normale ou des dividendes périodiques.

Quelle est en réalité la différence en ce qui concerne le capital entre une telle caisse et l'autre si ce n'est que dans ce genre de sociétés, la structure du capital n'empêcherait pas d'éventuels exportateurs canadiens d'y avoir recours à des fins d'exportation? Il s'agirait en effet d'une société ordinaire. Prenons l'exemple de la SEE; quelque chose du genre pour simplifier. On pourrait bien sûr songer à une autre formule, mais prenons comme exemple quelque chose comme la Société pour l'expansion des exportations. Je ne sais pas s'il y a des institutions financières . . . je ne parle pas nécessairement des banques, mais bien des institutions financières qui détiennent des actions dans la SEE; peut-être pas. Toutefois, il me semble que l'on peut se procurer des actions de la SEE assez facile-

[*Texte*]

in there is maybe bigger than CDC. I will admit that. Since you raise the question of risk from the bank's point of view, will it change anything if, for the first issues, when the company will not really be established yet and will not have the many projects that it needs to balance the risks, just like the Kloeckner or Ferrostal, the big German corporations, the government, rather than put direct front-end money, guarantees a portion of the investment? Would it be very much different from what happened in one well-known case—the Chrysler Corporation, for instance, where government has guaranteed a certain portion of the recapitalization of that corporation?

• 1025

Mr. Jenikov: No, I must say it should not be very different in principle. I would say, that of course each bank will probably have a different approach to this. So I would not like to exclude the possibility that some of the banks would see it as being an advantage to be involved there. The number of companies, and we are talking now about big capital projects, that materially can in a significant way export or be public, can contribute to big capital projects, is rather limited in Canada. So I think to a certain extent, the conflict of interest situation in this would not be a factor which would weigh as much because probably all companies in Canada which would be involved in capital projects, would be shareholders in that particular corporation. You really could not be told by one of your customers that you are supporting this particular corporation and therefore, you do not support somebody else because that particular corporation would be a shareholder in that risk-taking corporation.

Mr. Lachance: But in the context that I explain now . . .

Mr. Jenikov: But the problem is . . .

Mr. Lachance: . . . you seem to have made some distinction—with your first answer, you seem to have qualified it a little bit.

Mr. Jenikov: Yes, I qualified it because of course we are talking about capital projects, and I was talking about the National Trading Corporation—that is a different thing.

Mr. Lachance: A totally different thing.

Mr. Jenikov: With regard to capital projects, yes, I would say that that aspect of conflict of interest, probably would not have as much weight. Therefore, some banks, if they were protected, if that aspect of difference of risk-taking capability and the responsibilities of the bank versus responsibility ot shareholder and depositors of the bank could be taken care of, the banks probably would be finding it desirable to have some equity participation.

Mr. Lachance: That is all for now, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Deans.

[*Traduction*]

ment sur le marché puisque c'est sans doute assez intéressant pour les investisseurs. L'élément de risque serait peut-être plus élevé que dans la SEE. Je l'avoue. Puisque vous avez soulevé la question du risque du point de vue des banques, est-ce que cela changerait quoi que ce soit si lors de la première émission d'actions, alors que l'entreprise n'est pas suffisamment bien établie et ne possède pas encore les nombreux projets qui pourraient équilibrer les risques, que le gouvernement, comme le gouvernement allemand l'a fait pour Kloeckner ou Ferrostal, plutôt que d'accorder une mise de fonds initiale, garantisse une partie de l'investissement? Ce ne serait pas très différent de ce qui a été fait dans un cas bien connu, celui de la Société Chrysler alors que le gouvernement a garanti une certaine partie de la recapitalisation de la société?

M. Jenikov: Non, je dois avouer qu'en principe ce ne serait pas très différent. Je répète encore une fois qu'évidemment chaque banque adoptera probablement une approche différente. Je ne veux donc pas écarter toute possibilité que certaines banques verraient un avantage à participer. Le nombre d'entreprises, et nous parlons ici d'entreprises capables d'entreprendre des projets qui exigent une mise de fonds considérable ou qui peuvent exporter sur une grande échelle ou vendre beaucoup d'action en vue de contribuer à des projets d'envergure, est assez limité au Canada. Dans une certaine mesure donc, la question du conflit d'intérêt n'entrerait pas en ligne de compte puisque fort probablement, toutes les entreprises canadiennes qui participent à des projets nécessitant un capital initial élevé détiendraient des actions dans cette société. Ainsi, l'un de vos clients ne pourrait pas vraiment vous dire que parce que vous appuyez cette société en particulier, vous n'appuyez pas quelqu'un d'autre puisque cette deuxième société détiendrait également des actions dans la société à risques.

M. Lachance: Mais dans la situation que je viens d'expliquer maintenant . . .

M. Jenikov: Le problème . . .

M. Lachance: . . . vous semblez faire certaines distinctions dans votre première réponse, vous semblez y avoir apporté quelques réserves.

M. Jenikov: Oui, si je l'ai fait, c'est qu'évidemment nous parlons de projets à capital intensif et que je parlais de la société nationale de commerce, chose bien différente.

M. Lachance: Une chose tout à fait différente.

M. Jenikov: Pour ce qui est des projets nécessitant un investissement considérable, oui, j'avoue que cet aspect, celui du conflit d'intérêt, n'aurait probablement pas grand poids. Par conséquent, certaines banques, si elles étaient protégées, si leur part de responsabilités et leur capacité de prendre des risques se trouvaient garanties face à leurs responsabilités à l'égard des actionnaires et des déposants de la banque, celles-ci trouveraient probablement souhaitable de participer à la mise de fonds.

M. Lachance: C'est tout pour l'instant, monsieur le président.

Le président: Monsieur Deans.

[*Text*]

Mr. Deans: How will you determine the element of risk taking that is attributable to capital projects in the world over and against the normal risk-taking that the bank undertakes on a day-to-day basis? How would we determine the difference? It may be a naive question but I just did not . . .

Mr. Jenikov: No. There are no naive questions.

Mr. Deans: There are. I am capable of asking them, believe me.

Mr. Jenikov: They just look naive, when in fact they are not.

I seem to have understood, of course, that some sort of a government guarantee would be available. There is almost unlimited risk-taking capability of the banks, if there is a Canadian government guarantee.

• 1030

Mr. Deans: Of course, there is unlimited risk-taking of anyone if there is a Canadian government guarantee, not only the banks.

Mr. Jenikov: Yes, sure.

Mr. Deans: Yes. So what we are saying is that we are going to spread the risk over 24 million people. We are insuring it really.

Mr. Lachance: Rather than putting it in front end.

Mr. Deans: Over 24 million people we are insuring the risk element.

Mr. Jenikov: I think there is some justification for insuring, or guaranteeing, that risk until such time as that particular corporation has created by its profits, reserves which could take care of eventual loss situations. It makes sense.

Mr. Deans: Yes. I think at some point we, and I do not mean this committee necessarily, have to address ourselves to what is becoming a fairly new phenomenon in Canadian politics. That is where the public takes the risk in what ostensibly are private operations but the benefits from which will have some public advantages in the long run. It is a triangular problem and it is a fairly new phenomenon. It is only in these most recent times that we have looked at the possibility of the public treasury underwriting the risk. The example used by Mr. Lachance of Chrysler is one type and probably not the best one, but there are others.

Mr. Lachance: It was used as an exhibition actually; not as justification.

Mr. Deans: Yes. I agree. In fact, if that were the justification I think it would be pretty difficult to justify. But I think we have to come to grips with that problem. We must weigh that over and against what you made mention of earlier of the way the German banking system has been able to spread its risk, and the fact that in some other parts of the world, particularly in the oil-cartel areas, the money that is being used at both ends is fundamently public money. It becomes a bit of a dilemma.

[*Translation*]

M. Deans: Comment évaluer l'élément de risques rattaché à des projets d'envergure un peu partout au monde par rapport au risque normal que les banques encourent au jour le jour? Comment évaluer la différence? C'est peut-être une question naïve, mais je ne vois vraiment pas . . .

M. Jenikov: Non. Il n'y a pas de questions naïves.

M. Deans: Il y en a. Je suis d'ailleurs très capable de les poser, croyez-moi.

M. Jenikov: Elles semblent naïves, alors qu'en fait, elles ne le sont pas.

J'ai cru comprendre, évidemment, qu'une garantie gouvernementale quelconque existerait. Les banques détiendraient la capacité si illimitée de courir des risques s'il y avait une garantie du gouvernement canadien.

M. Deans: Évidemment, s'il y a une garantie du gouvernement canadien, tous peuvent encourir des risques illimités, pas uniquement les banques.

M. Jenikov: Oui, en effet.

M. Deans: Oui. A toutes fins utiles, cela signifie que le risque serait réparti entre 24 millions d'habitants. En réalité, il s'agit d'une assurance.

M. Lachance: Plutôt que de donner une mise de fonds initiale.

M. Deans: Plus de 24 millions de personnes assurent le risque.

M. Jenikov: Je crois que l'on peut justifier jusqu'à un certain point le fait d'assurer ou de garantir le risque jusqu'à ce que la société ait par ses bénéfices accumulé des réserves qui lui permettent d'envisager des pertes éventuelles. C'est très sensé.

M. Deans: Oui. Je crois que nous devons, et je n'entends pas nécessairement par là notre comité, nous intéresser à ce qui apparaît comme un phénomène intéressant en politique canadienne. Il s'agit du fait que le public assume le risque dans des entreprises à toutes fins utiles privées mais dont on peut présumer que les bénéfices seront à l'avantage du public à long terme. Il s'agit d'un problème triangulaire, phénomène nouveau assez récent. Ce n'est que tout récemment que nous avons examiné la possibilité pour le trésor public de souscrire à un risque. Il y a l'exemple de Chrysler que M. Lachance nous a cité, qui n'est probablement pas l'un des meilleurs, il y en a d'autres.

M. Lachance: Je m'en suis servi à titre d'exemple et non de justification.

M. Deans: Oui. Je sais. En fait, si c'était là la seule justification, je crois que ce serait assez difficile à démontrer. Quoi qu'il en soit, il nous faut nous attaquer à ce problème. Nous devons peser cet aspect pour le comparer à ce que vous avez mentionné précédemment, la façon dont le système bancaire allemand a pu répartir les risques ainsi que le fait que dans certaines autres parties du monde, particulièrement dans les régions du cartel pétrolier, l'argent qu'on utilise aux deux

[*Texte*]

Mr. Jenikov: I understand that. May I submit that, in the area of agricultural exports for instance, we did not seem to have any political or other problems in doing it. These difficulties seem to exist only in talking about manufactured exports. For years and years systems have been in place in Canada to subsidize and take the risk for agricultural exports. I would say that the multiplying factor in making possible manufactured exports is much greater than in agriculture.

Mr. Deans: At the benefit end, you mean?

Mr. Jenikov: Yes.

Mr. Deans: Of course that is true at the superficial level but, at the gut level, there is a big problem in trying to maintain an agricultural community which you must have or else you will not eat.

Mr. Jenikov: Ever.

Mr. Deans: You can always walk to where you are going if you do not have a car, but it would be pretty difficult to do if you do not have a full belly.

Mr. Jenikov: Yes. I do not dispute that. But I am just saying that if I compare the two, I wonder why we have difficulty in doing this for manufactured exports when we do it for agriculture.

Mr. Deans: I suspect it is because in agriculture to a great extent nowadays, they have entered into pooling arrangements and, relatively speaking, fixed prices. They have gone through to the wheat pool, to the apple board, to the egg board, you can name it, the chicken board, where farmers are plugged into a distribution system that is at least domestically universal or tied province-to-province or federally. And in the manufacturing sector, of course, that has never been the case. So that at one level it is easier in the agricultural end actually to get a handle on the cash flow simply because of the nature of distribution at the wholesale level, whereas in manufacturing it is quite different. You are looking at a greater degree of basic competition, if you will, at the wholesale and retail level than you are in agriculture, and I think it has an impact. It has an impact on how you can set fair prices, if you will—and setting prices is not something that people care to talk about—and how you maintain the levels both in times of over-production and under-production. You get a balance.

• 1035

Mr. Jenikov: That refers mostly to conditions on the domestic market, of course. I think at the present time, for instance, we are in a situation where manufactured exports are becoming really extremely important. We have an employment situation which gives us great concern. We have a situation in world markets where many countries are exporting just to keep jobs. They are just breaking even, they do not make any profit, and with the assistance of the state, they are doing it. There is

[*Traduction*]

bouts est en fait de l'argent public. Cela prend l'aspect d'un dilemme.

M. Jenikov: Je le comprends. Puis-je vous rappeler que pour les exportations agricoles par exemple nous n'avons pas semblé éprouver de problèmes de politique ou autres. Les difficultés ne semblent exister que lorsqu'il s'agit de l'exportation de produits fabriqués. Depuis des années et des années, les structures sont en place au Canada pour subventionner et assumer les risques aux fins de l'exportation de produits agricoles. Je dirais que le facteur multiplicateur est beaucoup plus grand si nous facilitons l'exportation de produits fabriqués que pour l'exportation de produits agricoles.

M. Deans: Vous parlez des bénéfices?

M. Jenikov: Oui.

M. Deans: Bien sûr, c'est juste à un niveau superficiel, mais au cœur même de la question, nous faisons face au problème de tenter de maintenir la production agricole nécessaire sinon on ne mange pas.

M. Jenikov: Jamais.

M. Deans: Vous pouvez toujours aller où vous voulez aller à pied, sans voiture, mais il est assez difficile de le faire, sur un estomac vide.

M. Jenikov: Oui. Je ne le conteste pas. Toutefois, si l'on compare les deux, je me demande simplement pourquoi nous éprouvons des difficultés à faire la même chose dans le cas de l'exportation de produits fabriqués alors qu'il nous est possible de le faire en agriculture.

M. Deans: J'ai l'impression que c'est parce qu'en agriculture, dans une grande mesure, de nos jours, on a des pools et dans l'ensemble, des prix fixes. On a rassemblés une commission du blé, des pommes, un office de commercialisation des œufs, de la volaille, qui incluent les producteurs dans un réseau de distribution à tout le moins universel à l'échelle nationale ou lié, province par province, ou à l'échelle fédérale. Or, évidemment, cela ne s'est jamais fait dans le secteur manufacturier. Ainsi, sur un certain plan, il est plus facile en agriculture de régler le problème du flux en caisse tout simplement à cause de la distribution au niveau du gros alors que pour les produits manufacturés, c'est très différent. Il y a en effet beaucoup plus de concurrence au niveau du gros et du détail qu'en agriculture ce qui a des répercussions. Cela influe sur la façon de fixer des prix justes si vous voulez, et la fixation des prix n'est pas quelque chose dont les gens aiment discuter . . . Et sur la façon de maintenir les niveaux et lorsqu'il y a sur-production et lorsqu'il y a sous-production. Il y a un équilibre.

M. Jenikov: Vous parlez là surtout des conditions sur le marché national, évidemment. A l'heure actuelle, je crois par exemple que nous connaissons une situation où l'importance des produits fabriqués exportés devient extrême. La situation de l'emploi donne lieu à de grandes inquiétudes. Nous voyons des pays un peu partout au monde qui exportent simplement pour garder des emplois. Ils arrivent tout juste à s'en sortir, ils ne réalisent aucun bénéfice et c'est avec l'aide de l'état, qu'ils

[*Text*]

absolutely no system in existence in our country to meet that competition.

Mr. Deans: You are absolutely right, of course, and it is, in fact, a conscious policy decision made by the governments of many countries of the world. But that policy decision made by the government is complemented by a willingness on the part of the manufacturers and financial institutions in those countries to absorb a certain amount of the cost in maintaining employment and maintaining their economic stability.

Mr. Jenikov: I would certainly agree that some industries do that in their self-interest. I would say that no financial institution in the western free world does it. They do not take risks and their interest rates are subsidized. Look at the U.K. system, look at the French system.

Mr. Deans: To what extent are the interest rates subsidized in the U.K. and French systems?

Mr. Jenikov: The U.K. has incredible subsidization.

Mr. Deans: Is that a direct subsidy?

Mr. Jenikov: It is a direct subsidy. The Export Credit Guarantees Department subsidizes the difference between the actual rate at which the export credit is being granted to a foreign buyer and the national rate, and it must be very great because the general level of rates is 14, 15 per cent and they are giving export credits averaging from 7.5 to 8.5.

Mr. Thomson: Do you think Canadian taxpayers should have to face up to that cost, sir, in order to make Canadian manufacturing competitive?

Mr. Jenikov: That depends on what you want. To be competitive it seems to be inevitable, and in fact, it is happening. It has been in existence for agricultural exports for a long time.

Mr. Thomson: Most agricultural exports, though, have been on a cash basis for the most part, have they not?

M. Jenikov: No. I can remember, for instance, ten-year loans to Brazil at 2.5 per cent for Canadian wheat exports. Then the banks funded them and there was a rate determination procedure, an interdepartmental committee, and the difference between that and the actual rate was subsidized, through the Wheat Board, of course.

• 1040

The Chairman: Have you finished, Mr. Deans?

Mr. Deans: Yes, I have.

The Chairman: May I just remind the committee that question period is at 11 a.m. today, and we do have to finish.

Mr. Lachance: I would like to change the topic anyway, Mr. Chairman. Are you acquainted with the so-called 5 per cent over insurance that the German banks are giving, at a very high premium, to German exporters to narrow the gap between the insured financial risk given by their EDC equivalent,

[*Translation*]

le font. Or on ne trouve absolument aucune structure dans notre propre pays qui permette de faire face à ce genre de concurrence.

M. Deans: Vous avez parfaitement raison, et bien sûr, il s'agit en fait d'une décision de politique voulue que prennent les gouvernements de nombreux pays du monde. Toutefois, cette décision de politique que prend le gouvernement se trouve agrémentée par une disposition de la part des fabricants et des institutions financières dans ces pays à absorber une partie des coûts afin de maintenir l'emploi et leur stabilité économique.

M. Jenikov: Je reconnais certainement que certaines industries le font parce qu'il y va de leur intérêt. Toutefois, je me dois de faire remarquer qu'aucune institution financière occidentale ne le fait. Elles ne courent aucun risque et leurs taux d'intérêt sont subventionnés. Voyez le système en Grande-Bretagne, voyez le système français.

M. Deans: Jusqu'à quel point les taux d'intérêt sont-ils subventionnés dans les systèmes britanniques et français?

M. Jenikov: En Grande-Bretagne, les subventions sont incroyables.

M. Deans: S'agit-il d'une subvention directe?

M. Jenikov: Il s'agit d'une subvention directe. Le bureau des garanties de crédit à l'exportation subventionne la différence entre le taux réel auquel on accorde un crédit d'exportation à un acheteur étranger et le taux national; les subventions doivent être très élevées car le niveau général des taux est de 14 et 15 p. 100 alors qu'on accorde des crédits à l'exportation variant de 7.5 à 8.5 p. 100.

M. Thomson: Croyez-vous que les contribuables canadiens doivent assumer de tels coûts, monsieur, afin que les produits fabriqués au Canada soient concurrentiels?

M. Jenikov: Cela dépend de ce que vous voulez. Pour être concurrentiel, cela semble inévitable et à vrai dire, cela se fait déjà. Cela existe pour les exportations agricoles depuis longtemps.

M. Thomson: La plupart des exportations agricoles se font argent comptant, n'est-ce pas?

M. Jenikov: Non. Je me rappelle par exemple un prêt de dix ans au Brésil pour du blé canadien à 2.5 p. 100. Ce sont les banques qui ont assuré le financement mais on a appliqué une procédure de détermination du taux, c'est-à-dire qu'un comité interministériel a vu à faire subventionner par l'entremise de la Commission du blé, évidemment, la différence entre le taux donné et le taux réel.

Le président: Avez-vous terminé, monsieur Deans.

M. Deans: Oui, j'ai fini.

Le président: Puis-je rappeler aux membres du Comité que la période des questions a lieu aujourd'hui à 11 h 00 et qu'il nous faut finir avant cette heure.

M. Lachance: De toute façon, monsieur le président, je voulais changer le sujet. Êtes-vous au courant de ce que l'on appelle l'assurance supplémentaire de 5 p. 100 que les banques allemandes accordent sur prime très élevée aux exportateurs allemands afin de rétrécir l'écart entre le risque financier

[*Texte*]

which is 85 per cent, and the total value of the contract? Are you aware of this technique that they use?

Mr. Jenikov: I am sorry, I really do not understand.

Mr. Lachance: I am not very clear. What is the name of the German consortium that insures the loans, the one that we saw in Hamburg?

Mr. Jenikov: You are talking about Hermes?

Mr. Lachance: Hermes, that is right.

Mr. Jenikov: Hermes is the equivalent of the insurance side of EDC.

Mr. Lachance: Hermes is going to 85 per cent.

Mr. Jenikov: That is right.

Mr. Lachance: The exporters have the option, because the German banks, through a consortium, have put together—and it has been passed by the government, seemingly—a technique by which they can bring this insurance from 85 to 90 per cent of the contract, this we will call 5 per cent over insurance, for a premium that is around 40 per cent of the risk insured. This narrows the insurance risk that the companies themselves are taking when they deal with difficult countries. Are you aware of the techniques?

Mr. Jenikov: I am quite not aware of this technique, but I am quite sure that, of course, if the banks are providing them they must have a rate insurance possibility with private insurers. I know that private insurers are doing this.

Mr. Lachance: They are?

Mr. Jenikov: Correct.

Mr. Lachance: Do we have the same facility through our Canadian banks?

Mr. Jenikov: No. The Export Development Corporation has constantly refused, though the banks have applied for the possibility of getting direct insurance. The banks have asked that global insurance policies be available to them, into which then they could include the export credit risks of small and medium-sized business.

Mr. Lachance: You have proposed this same kind of arrangement to the EDC?

Mr. Jenikov: We have proposed that, I proposed it two years ago. I understand that the EDC at present has promised the Canadian Export Association to look into this matter and to consider it.

Mr. Lachance: So, in principle, the Canadian banking network is ready to go that route, provided that it . . .

Mr. Jenikov: Provided that it has a possibility of . . .

Mr. Lachance: . . . reinsurance.

Mr. Jenikov: Yes, and also to assume a small portion of risk in this. Because if EDC were to insure the banks, the banks would become the policy-holders, and an important principle in insurance is that the insured has to take part of the risk. So the banks are ready to take a certain risk, something like 5 per cent.

[*Traduction*]

assuré, accordé par leur équivalent de la SEE, c'est-à-dire 85 p. 100 et la valeur totale du contrat? Connaissez-vous la technique qu'ils utilisent?

M. Jenikov: Je regrette, je ne comprends vraiment pas.

M. Lachance: Je ne suis pas très clair. Comment s'appelle le consortium allemand qui assure les prêts, celui que nous avons vu à Hambourg?

M. Jenikov: Vous parlez de Hermes?

M. Lachance: Hermes, voilà.

M. Jenikov: Hermes offre le même service d'assurance que la SEE.

M. Lachance: Hermes va jusqu'à 85 p. 100.

M. Jenikov: C'est juste.

M. Lachance: Les exportateurs ont donc l'option, à cause des banques allemandes, par le truchement d'un consortium qui a été constitué et entériné semblerait-il par le gouvernement . . . d'avoir recours à une technique pour augmenter de 85 à 90 p. 100 du contrat l'assurance, il s'agit de ce que nous appellerons l'assurance supplémentaire de 5 p. 100, sur versement d'une prime d'environ 40 p. 100 du risque assuré. Ainsi, le risque que prennent les entreprises elles-mêmes se trouve rétréci lorsqu'elles font affaire avec des pays difficiles. Connaissez-vous cette technique?

M. Jenikov: Je ne connais pas cette technique, mais je suis tout à fait persuadé évidemment que si les banques l'offrent, elles doivent pouvoir se procurer auprès d'assureurs privés une assurance des taux. Je sais que les assureurs privés le font.

M. Lachance: Ils le font?

M. Jenikov: En effet.

M. Lachance: Les mêmes possibilités existent-elles par l'entremise de nos banques canadiennes?

M. Jenikov: Non. La Société pour l'expansion des exportations a constamment refusé bien que les banques aient demandé d'avoir la possibilité d'obtenir de l'assurance directe. Les banques ont demandé que des polices d'assurance globale leur soient disponibles où elles pourraient inclure des risques de crédit à l'exportation des petites et moyennes entreprises.

M. Lachance: Vous avez proposé le même genre d'arrangements à la SEE?

M. Jenikov: Nous l'avons proposé, je l'ai moi-même proposé il y a deux ans. A ma connaissance, la SEE a promis à l'Association canadienne des exportateurs d'examiner la question et d'y songer.

M. Lachance: Donc en principe, le réseau bancaire canadien est prêt à se mettre en route, à condition que . . .

M. Jenikov: A condition que nous ayons la possibilité de . . .

M. Lachance: . . . de vous réassurer.

M. Jenikov: Oui, ainsi que d'assumer une petite proportion des risques. En effet, si la SEE assurait les banques, celles-ci détiendraient des polices d'assurance; or, un principe important en assurance, c'est que l'assuré doit assumer une partie des risques. Ainsi les banques sont disposées à assumer un certain risque, quelque chose comme 5 p. 100.

[*Text*]

Mr. Lachance: Was that for the balance of the insured risk or was it only for a portion? As I said, in the German case it is to bring it from 85 per cent to 90 per cent. In your proposal, what was the range that was proposed?

• 1045

Mr. Jenikov: Normally, it is possible in Canada to insure up to 90 per cent, and political risk, up to 95 per cent. So if we want to take the 100 per cent political risk, we would be ready to take 5 per cent of the commercial risk.

Mr. Lachance: I see. Well, we will pursue that with EDC, Mr. Chairman.

The Chairman: Yes.

Just to remind you that EDC is appearing before the committee on Tuesday at 9:30 a.m., at which time Mr. Cloutier will appear before us.

Are there any further questions? If not, I have just a brief one. I think we sort of went into it the first time you were with us but I would like to sort of get the bank's field of view on it again.

I think you did tell us of the importance of helping small and medium-sized businesses in exporting and you did mention today that you are getting concerned about the number of unemployed, etc. From the bank's field of view, do you see us helping the Canadian economy better by pushing this route, the capital projects route, as opposed to pushing or helping the small and medium-sized business more directly to get into the export market?

Mr. Jenikov: Quite frankly, I do not think it is an alternative. Both things have to be done but the bank rules have to be different.

There are all kinds of schemes you can devise at the federal and provincial level to assist the small and medium-sized exporter, and that has to be done in favour of the future development of Canadian industry, because if we do not have a strong medium-sized industry with high technology exports, then your export performance is always subject to great fluctuations.

If we take the German example, for instance, it is very important to notice that there are tens of thousands of medium-sized industrial enterprises which are forming the backbone of the export industry and we have neglected that, though there are people in this country who are innovative, who would like to do it, but they have to be given assistance and support.

As far as big capital projects are concerned, I think we will be successful only if we get more product mandating and if the conditions we create here for risk-taking are the same as south of the border, if not better.

Mr. Lachance: One last question, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: From the banking point of view and your knowledge of the Canadian economic industrial scene, would

[*Translation*]

M. Lachance: Assumeriez-vous la balance du risque assuré ou simplement une partie? Comme je l'ai dit, dans le cas des Allemands, l'assurance-risque passe de 85 à 90 p. 100. Dans votre proposition, quel taux proposez-vous?

M. Jenikov: Normalement, il est possible au Canada d'assurer jusqu'à 90 p. 100 et dans le cas de risque politique, jusqu'à 95 p. 100. Donc si nous voulons assumer un risque politique de 100 p. 100, nous serions disposés à assumer un risque commercial de 5 p. 100.

M. Lachance: Je vois. Nous aborderons la question avec la SEE, monsieur le président.

Le président: Oui.

Je vous rappelle que M. Cloutier de la SEE comparaîtra devant le Comité mardi à 09 h 30.

Y a-t-il d'autres questions? Sinon, j'ai moi-même une brève question. Je crois qu'il en avait été question la première fois que vous êtes venu nous voir, mais j'aimerais connaître encore une fois le point de vue de la banque.

Je crois que vous nous avez parlé de l'importance d'aider les petites et moyennes entreprises à exporter et vous avez mentionné aujourd'hui que vous vous préoccupiez du nombre de chômeurs, etc. Du point de vue de la banque, croyez-vous que nous puissions mieux aider l'économie canadienne en adoptant cette voie, celle des projets qui exigent un capital considérable plutôt que de pousser ou d'aider les petites et moyennes entreprises plus directement à se lancer dans le marché de l'exportation?

M. Jenikov: Très franchement, je ne crois pas qu'il y ait de choix. Il faut faire les deux, mais il faudrait que le règlement régissant les banques soit différent.

On peut, aux niveaux fédéral et provincial, concevoir toutes sortes de plans pour aider les petits et moyens exportateurs ce qui est absolument essentiel pour l'expansion future de l'industrie canadienne, car si nous n'avons pas une industrie moyenne forte qui exporte une technologie avancée, notre performance sur le plan des exportations sera toujours sujette à de grandes fluctuations.

En Allemagne, par exemple, on trouve des dizaines de milliers d'industries moyennes qui forment l'échine même de l'industrie de l'exportation; or nous avons négligé cet aspect bien qu'il y ait au Canada des innovateurs qui aimeraient le faire mais il faut leur offrir aide et appui.

Quant aux projets d'envergure qui exigent un capital considérable, nous ne saurions réussir que si nous obtenons plus d'exclusivité et si les conditions que nous créons pour la prise de risques sont semblables à celles qui existent au sud de la frontière, sinon meilleure.

M. Lachance: Une dernière question, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Du point de vue des banques et vu votre connaissance de la scène économique et industrielle cana-

[*Texte*]

you agree with this preliminary diagnosis that this committee has come to that we do not seem to have in Canada organizations that are big enough, in terms of economic activity, to take over the responsibility of going out and selling capital projects with Canadian procurement or being, an *entremetteur* to do this, just like the Marubenis or the Kloeckners or the Ferrostals or the big trading corporations, German, French, Japanese, are doig all over the world, and that there is room or there is necessity for Canada to develop, with whatever means, such a capability to be able to compete with those people.

Mr. Jenikov: With very few exceptions, I think you are right; one exception being Canadian General Electric. They are constantly bidding for big power projects abroad.

Mr. Lachance: Yes, but that is in one specific field. There is also, of course, telecommunications.

• 1050

The Chairman: Well, Mr. Jenikov I hope you have noticed the committee's development from the first time you appeared before us. After hearing and gathering all the evidence, we have come to certain assumptions now, and that is all they are at this stage. It is nice to have someone from the banking field come in order to try these assumptions on, someone like yourself. You were very frank and honest with us, and you did make the distinction between when you were speaking on behalf of the Bank of Montreal and when you were expressing your personal views, and the committee certainly respects that.

So, thank you very much, on behalf of the committee, for coming and appearing before us again. We know it takes a lot of your time and we know how busy you are, but the committee certainly appreciates it. Thank you very much.

[*Traduction*]

dienne, seriez-vous prêt à entériner le diagnostic préliminaire de notre Comité, à savoir que nous n'avons pas au Canada d'organismes économiquement assez gros pour aller à l'étranger vendre des projets à capital considérable approvisionnés par des Canadiens ou pour agir comme «entremetteur» comme le font Marubeni, Klœckner ou Ferrostal ou les grandes sociétés commerciales allemandes, françaises et japonaises partout au monde. Croyez-vous qu'il y aurait lieu ou qu'il est nécessaire que le Canada mette sur pied les moyens qui s'imposent pour faire concurrence aux autres pays.

M. Jenikov: A quelques exceptions près, je crois que vous avez raison; une exception serait la Canadian General Electric. Cette entreprise présente constamment des devis pour des projets importants de centrales électriques à l'étranger.

M. Lachance: Oui, mais ce n'est là qu'une entreprise dans un domaine précis. Il y a évidemment aussi les télécommunications.

Le président: Monsieur Jenikov, j'espère que vous avez remarqué l'évolution qu'a connue notre Comité depuis notre première comparution. Aprè avoir entendu et recueilli tous les témoignages, nous avons formulé certaines hypothèses, rien de plus, pour l'instant. Il est agréable d'avoir ici quelqu'un du secteur bancaire pour mettre celles-ci à l'essai. Vous vous êtes montré très franc et honnête avec nous et vous avez bien précisé quand vous parliez au nom de la Banque de Montréal et quand vous exprimiez votre avis personnel et le Comité respecte certainement votre façon de procéder.

Au nom de tous les membres du Comité, je tiens à vous remercier d'avoir bien voulu revenir nous voir. Nous savons que cela prend beaucoup de votre temps car vous êtes très occupé et nous l'apprécions énormément. Merci beaucoup.

WITNESS—TÉMOIN

From Bank of Montreal:

Mr. J. D. Jenikov, Vice-President, International Banking Canada Division.

De la Banque de Montréal:

M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 34

Tuesday, February 10, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 34

Le mardi 10 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29393—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 10, 1981
(65)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:42 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance and Thomson.

Witnesses: From the Export Development Corporation: Mr. M. S. Cloutier, Chairman of the Board and President; Mr. Brock King, Senior Vice-President, Corporate Affairs.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witnesses answered questions.

At 11:13 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(66)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:36 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witness: From Bell Canada: Mr. Douglas W. Delaney, Vice-President (International), Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witness made an opening statement and answered questions.

At 5:08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 10 FÉVRIER 1981
(65)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 42 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Témoins: De la Société pour l'expansion des exportations: M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président; M. Brock King, premier vice-président, Corporations.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 13, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(66)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 36 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoin: De Bell Canada: M. Douglas W. Delaney, vice-président (international), président du Conseil d'administration et directeur exécutif de Bell Canada International.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

Le témoin fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 17 h 08, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Tuesday, February 10, 1981

• 0940

[*Text*]

The Chairman: Members, ladies and gentlemen, I declare our 65th meeting open. The purpose of this meeting is to resume consideration of our order of reference related to the subject matter of a national trading corporation.

Before introducing our witnesses, I just want to draw two housekeeping matters to your attention. Number one, you should all have received this report from the parliamentary library, André Morin's report on Canada's International Trade. The cover looks the same as that of all the other reports and your secretary may just file it away, so when you get back to your office, make sure that you have this copy. It is put out in both official languages—Canada's International Trade. I think we will have to take one of our sessions and maybe get a summary from André on it but it would help if all of us would read it beforehand.

• 0945

We also received a couple of brochures here from Frank Horwitz from the aerospace operation of Canadian General Electric. He sent four of these brochures; you might just take one per party. I found that of interest.

Also we did send to every member a letter from the Minister of State for Trade, Mr. Lumley. I wrote to the minister asking how much has been earmarked for export promotion. He did give a three-page reply and copies have been sent to your offices. If you did not receive it you might give the clerk a call to make sure you have a copy of that.

Also, yesterday or the day before you should have received this package from the Canadian Export Association. Is there anyone who did not receive that? John, did you get yours? Okay. there is a lot of it. It is a response to our interim report and I think that handout we might have to spend some time too on during one of our sessions, but again it would help if every member would read it ahead of time. So much for handouts and what has been sent to the committee members.

Now, getting to the topic at hand, the gentlemen before us did appear before us on September 9 or thereabouts. A lot of water has gone under the bridge since then and I think it is very timely that these two gentlemen, Mr. Cloutier, President of EDC, and Mr. Brock King, Senior Vice-President of Corporate Services, are with us today.

Since we met with you last time, gentlemen, in our travels across Canada we heard some glowing reports about the work of EDC; we also heard a lot of complaints from witnesses about EDC. I think it is very timely that now, in our final round of hearings, we meet again. I think by sharing our

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mardi 10 février 1981

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, je déclare cette soixante-cinquième séance ouverte. L'objectif de notre réunion aujourd'hui est de poursuivre l'étude de notre ordre de renvoi relatif à la constitution d'une société nationale de commerce.

Avant de présenter les témoins, je voudrais simplement attirer votre attention sur deux questions d'administration. Tout d'abord, vous avez tous dû recevoir le rapport de la bibliothèque du Parlement, le rapport d'André Morin sur le commerce international du Canada. La couverture ressemble à celle de tous les autres rapports et votre secrétaire a pu se contenter de le classer. Donc, lorsque vous retournerez dans vos bureaux, assurez-vous que vous en avez une copie. Ce document a été publié dans les deux langues. Je crois que nous devons consacrer une autre séance à l'étude de ce document et peut-être qu'André pourra nous en donner un résumé. De toute façon, il serait utile que chacun d'entre nous en fasse la lecture préalablement.

Nous avons aussi reçu quelques brochures de M. Frank Horwitz du service aérospatial de la Compagnie General Electrique du Canada. Il nous en a envoyé quatre. Il y en aura une par parti. J'ai trouvé que ces brochures étaient intéressantes.

Nous avons aussi fourni à chaque membre du Comité une lettre venant de M. Lumley, ministre d'État au commece. J'ai écrit au ministre lui demandant quels étaient les fonds prévus pour la promotion des exportations et il m'a répondu par une lettre de trois pages et j'en ai fais envoyer des copies à vos bureaux et si vous ne l'avez pas reçue, dites-le au greffier qui s'assurera de vous en fournir une copie.

Hier aussi, ou avant-hier, vous avez dû recevoir ce paquet de documents de l'Association canadienne d'exportation. Y a-t-il quelqu'un qui ne l'a pas reçu? John, vous avez reçu votre copie? Bon, d'accord. Nous en avons beaucoup d'exemplaires. Il s'agit ici d'une réponse à notre rapport provisoire. Je crois que nous pourrions consacrer un certain temps au cours d'une de nos séances à étudier cette documentation, ces circulaires, mais dans ce cas, aussi, il serait utile que vous en ayez fait préalablement la lecture. Donc, voilà pour tout ce qui nous a été envoyé et tout ce qui a été envoyé aux membres du Comité.

Pour en revenir à notre sujet, notre témoin a déjà comparu ici en septembre ou aux alentours. Depuis, bie de l'eau a coulé sous le pont et je crois qu'il est fort opportun maintenant que nous ayons ici comme témoin, à nouveau, M. Cloutier, président de la Société pour l'expansion des exportations et M. Brock King, premier vice-président, Direction des affaires générales.

Depuis notre dernière rencontre, monsieur, nous avons voyagé dans tout le Canada et nous avons entendu des louanges sur votre Société et nous avons reçu aussi des doléances au sujet de votre Société. Je crois qu'il est tout à fait approprié maintenant, qu'au cours de notre dernière série de séances,

[*Texte*]

information, hopefully we can help Canada improve its export trade.

Mr. Cloutier did bring for us additional material, materials which we did not have in our first meeting with EDC. Mr. Cloutier, perhaps you could explain a little of what is in here and we can pass these out to the members.

Mr. S. Cloutier (President, Export Development Corporation): Yes, Mr. Chairman. Thank you very much.

When we appeared before you in September, I guess the first session was devoted to explaining to the members of the committee the various facilities that EDC offered Canadian exporters and the second session was perhaps a little bit more general. It occurred to me, when I received the invitation to appear before you this morning, that it might be useful to let you have a copy of the information circulars that we have been producing over the last year. These information circulars are meant to explore in detail and in ordinary language, if you wish, the various facilities that EDC offers to the exporters.

It has been a rather successful exercise. We now have something like 5,500 exporters on a special mailing list receiving these information circulars. Individual circulars are issued, quite apart from the normal circulation, and indeed the first one has had a production amount of some 36,000 up to now that we issue on request.

I have also included in the folder a copy of last year's annual report and a copy of the latest *EDC News,* which is a bi-monthly information bulletin that we issue. It has a circulation of about 25,000 around the country and overseas.

Mr. Chairman, I would be delighted to answer any questions that the members might want to put to me.

The Chairman: Mr. Claude-André Lachance.

• 0950

M. Lachance: Je pense qu'il est important, monsieur le président, de souligner les commentaires très favorables que nous avons entendus, au Canada et à l'étranger, malgré la frustration de certains de nos interlocuteurs en Europe, teintée de jalousie devrais-je dire, à l'égard des facilités de crédit que les exportateurs canadiens pouvaient obtenir par l'intermédiaire de la SEE et, d'autre part, sinon des critiques, du moins les commentaires critiques de certains groupes d'exportateurs canadiens à l'égard de ces mêmes services de la SEE.

Puisque ce comité est là pour tenter d'harmoniser, c'est indiqué dans la documentation, c'est dans ce contexte que nous avions pensé à vous demander de revenir.

Je pense qu'il est aussi opportun, à ce moment-ci, de souligner que le comité, semble-t-il, a glissé un peu dans sa perception des problèmes fondamentaux auxquels fait face le Canada et font face les exportateurs canadiens dans leur efforts de pénétration des marchés. Le crédit, comme tel, ou les facilités de crédit, ne sont peut-être pas l'élément fondamental de ces difficultés. Il se peut que d'autres problèmes

[*Traduction*]

nous nous rencontrions à nouveau. Je crois qu'en partageant nos connaissances, nous pourrons aider le Canada, je l'espère, à améliorer son commerce d'exportation.

M. Cloutier nous a apporté des documents en plus de ceux qu'il nous avait fournis lors de sa première comparution. Monsieur Cloutier, peut-être voudriez-vous nous donner quelques explications sur ce qui se trouve dans ces documents et nous pourrons les distribuer aux membres du Comité.

M. S. Cloutier (président, Société pour l'expansion des exportations): Oui, monsieur le président. Merci beaucoup.

Lorsque nous avons comparu ici en septembre, je crois que la première séance avait été consacrée à l'explication de ce qu'offraient aux exportateurs canadiens, les différents services de la SEE. La deuxième séance présentait peut-être un caractère d'ordre un peu plus général. J'ai pensé qu'il serait indiqué, lorsque j'ai reçu cette invitation à comparaître à nouveau ce matin, de vous donner une copie des circulaires d'information que nous avons publiées au cours de l'année passée. Ces circulaires d'information ont pour objectif de décrire de façon détaillée, et en langage ordinaire, les différents services qu'offre la Société aux exportateurs.

Je dirais que nous avons pas mal réussi. Nous avons maintenant quelque 5,000 exportateurs qui sont inscrits sur notre liste d'envois spéciaux officielle, et qui reçoivent ces circulaires d'information. Nous envoyons des circulaires particulières, aussi, en dehors de notre distribution normale et en fait, la première émission de ces circulaires s'est chiffrée à quelque 36,000 jusqu'à maintenant. C'est-à-dire que nous avons envoyé quelque 36,000 exemplaires sur demande.

J'ai aussi inclus dans cette chemise, une copie de notre dernier rapport annuel et une copie de notre dernier bulletin d'information *EDC News,* qui est un bulletin bi-mensuel dont environ 25,000 exemplaires sont distribués au Canada et à l'étranger.

Monsieur le président, je suis prêt à répondre aux questions que voudront bien me poser les membres du Comité.

Le président: Monsieur Claude-André Lachance, vous avez la parole.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, I feel it is important to point out the comments we heard both in Canada and abroad about the services offered by the EDC. There was favourable comments, notwithstanding the frustrations, which I dare say were tainted with a bit of jealousy, expressed by some of the people in Europe about the facility with which Canadian exporters could get credit from the EDC as well as more critical comments which we heard from some Canadian exporters.

Since this committee is here to try to co-ordinate all this information, we decided that it would be appropriate to invite you to appear before the committee once again.

It would also be appropriate, at this point, to indicate that the committee appears to have strayed from its original perception of the basic problems facing Canada and Canadian exporters in their efforts to penetrate world markets. Credit, or credit facilities, may not be the fundamental reason for the difficulties they encounter. Other problems may be inherent in the Canadian industrial structure. They may be psychological

[*Text*]

soient endémiques à la structure industrielle canadienne, soient de nature psychologiques et soient plutôt des problèmes fondamentaux auxquels fait face à l'exportateur canadien, plutôt qu'une simple question de facilités de crédit.

Ceci dit, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas lieu à, sinon à des améliorations, du moins à modernisation. En fait, j'ai trois questions. Premièrement, c'est un commentaire et les deux autres sont des questions.

Le premier, monsieur le président, vous l'avez souligné tantôt, concerne un commentaire de l'Association canadienne d'exportation sur notre rapport préliminaire. Même si ce document n'est pas encore public, puisqu'il nous a été remis directement, aux pages 8, 9 et 10 de ce document, l'Association canadienne d'exportation fait une série de propositions pour aider les sociétés de commerce canadiennes à obtenir le crédit voulu, ou les assurances volues, et fait certaines recommendations pour que ce comité les transmettre à la Société pour l'expansion des exportations.

Je me demandais s'il serait peut-être utile, monsieur le président, que nous demandions, parce que ce sont des propositions quand même très précises, à monsieur Cloutier de regarder ces propositions, que nous les lui remettions et qu'il nous fasse peut-être parvenir ses commentaires par écrit en réponse à ces propositions de l'Association canadienne d'exportation.

Je ne sais pas si mes collègues sont d'accord avec cette proposition que je fais pour éviter de tenter de survoler ces propositions ce matin et y répondre partiellement. Parce que, comme je le disais tantôt, elles sont quand même très très précises. Moi-même, il y a là des termes que je ne comprends pas très bien, qui me sont un peu obscurs, surtout au niveau de l'assurance de risque, les bid security guarantees pour les sociétés de commerce, par opposition aux compagnies de construction, pour lesquelles vous avez, je pense, un nouveau programme qui fonctionne assez bien.

Alors s'il y avait possibilité, monsieur le président, que la société réponde à ces questions-là, je l'apprécierais.

M. Cloutier: Si vous voulez bien, si je peux me permettre, monsieur le président . . .

The Chairman: Mr. Cloutier, I guess you have not seen what the CEA has sent to us.

Mr. Cloutier: No, I have not. I would be delighted to receive the document, Mr. Chairman, and to let you have our comments.

Mr. Lachance, you said pages . . .

Mr. Lachance: Well, it starts—pages 8, 9 and 10. There are six proposals, addressed specifically to EDC.

The Chairman: What is the committee's recommendation? We can handle it two ways. We can read each proposal or recommendation from CEA and have, maybe, Mr. Cloutier, and Mr. King respond to them, or we can go the route of Mr. Lachance's recommendation to have a written response at a later date.

[*Translation*]

or problems of another nature, but more than a mere question of credit facilities.

By this I am not implying that the structure cannot be, if not improved, at least, modernized. I have three points to make. The first one is a comment and the two others are queries I have.

Mr. Chairman, you cited earlier a comment that the Canadian Exporters' Association has made regarding our preliminary report. Although the document has not yet been made public as it was sent directly to us, I should like to point out that on page 8, 9 and 10 of the document, the Association makes a series of proposals to help Canadian businesses obtain the credit or insurance they need and makes certain recommendations for the committee to pass on to the Export Development Corporation.

Mr. Chairman, I was wondering whether it would not be useful to ask Mr. Cloutier to take a look at the proposals, as they are quite specific, and perhaps to give us his comments on the proposals in writing.

I do not know what my colleagues think of my suggestion, but I felt that if we were to go through the proposals here this morning, we would not be able to deal with them in detail. As I said earlier, they are very specific and require more time. There are terms which I do not understand myself and which remain a bit vague in my mind, especially regarding the bid security guarantees for commercial undertakings as opposed to construction companies which benefit from a new program you have underway that works quite well, I understand.

So, Mr. Chairman, if the corporation could answer those questions, I would appreciate it.

Mr. Cloutier: If you would like, Mr. Chairman, if I may . . .

Le président: Monsieur Cloutier, je crois que vous n'avez pas vu les propositions que nous a fait parvenir l'Association canadienne. d'exportation.

M. Cloutier: Non. Je ne les ai pas vues. Il me ferait plaisir de vous soumettre des commentaires par écrit, monsieur le président.

Monsieur Lachance, vous avez cité les pages . . .

M. Lachance: Les six propositions, qui s'adressent particulièrement à la SEE, figurent aux pages 8, 9 et 10.

Le président: Quel est le désir du Comité? Nous pourrions procéder de deux manières. Nous pouvons lire chaque proposition ou recommandation de l'Association canadienne d'exportation et demander à M. Cloutier ou à M. King d'y répondre ou nous pouvons suivre la recommandation de M. Lachance qui voulait une réponse par écrit ultérieurement.

[*Texte*]

• 0955

Mr. Deans: It would be fairer to Mr. Cloutier and others if they were given the document and given an opportunity to consider it.

Mr. Cloutier: I would be very pleased to consider it and give you a written reply.

Mr. Deans: I think that is fairer to you than to be stuck with . . .

Mr. Cloutier: I should say that it is a coincidence that we are meeting this morning, February 10. Ten minutes ago one of our quarterly meetings with the CEA started in our offices. It has been a practice for a long time that the CEA and EDC meet on a quarterly basis to review the business at hand and to deal with such subjects. So it might very well be—since I gather from you, Mr. Lachance, that this communication to the committee has only been received in the last few days—that the CEA will be putting the same proposals to us in our own offices. But I would be delighted to receive your document and to let you have a reply as soon as possible.

The Chairman: Right. So, Mr. Clerk, you could see that Mr. Cloutier gets a copy of the CEA report. I am sure CEA has no objection to making it public since they have sent it to the committee for our deliberations.

Mr. Lachance: I think they would be delighted if it were made public, knowing the organization.

The Chairman: Yes.

Mr. Lachance: Even though we may discuss at length some of their recommendations I would like to commend the CEA for the thorough work they have done of looking at our recommendations and responding point by point. We may have had some criticisms of the appearance of some of their institutes, but I would like to commend them for the good work they have done in this respect, for the record.

Deuxième point, monsieur le président, lorsque le représentant de la Banque Royale est venu témoigner devant ce comité la semaine dernière, j'ai soulevé avec lui, vous vous souviendrez sans doute, la question de l'assurance risque totale qui pourrait être donnée aux exportateurs canadiens dans les cas où ceux-ci font affaires avec des pays difficiles. Vous savez sans doute, monsieur Cloutier, qu'en Allemagne les banques allemandes ont formé un consortium qui donne la possibilité, pour une prime très élevée, je le concède, mais donne la possibilité aux exportateurs Allemands, pour les cas difficiles, d'augmenter leur couverture jusqu'à 90 ou 95 p. 100. Et, évidemment, le système allemand étant ce qu'il est, la réassurance se fait par l'intermédiaire des banques elles-mêmes.

Je crois comprendre que les banques canadiennes, du moins certaines d'entre elles, ont déjà fait part à la SEE de leur disponibilité de mettre en place un mécanisme semblable au Canada, d'assurance totale ou d'assurance à 95 p. 100, dans la mesure où la SEE serait prête, éventuellement, à accepter la réasurance des institutions financières qui offriraient cette couverture. Et à ce jour la SEE aurait manifesté une certaine réticence à s'engager dans cette voie. Est-ce exact? Et si oui, pourquoi? Sinon, quelles sont les dispositions que vous avez pu

[*Traduction*]

M. Deans: Il serait plus juste envers M. Cloutier et les autres de lui donner le document et le temps qu'il lui faut pour l'étudier.

M. Cloutier: Il me ferait plaisir de le considérer et de vous faire parvenir une réponse écrite.

M. Deans: Cette façon de procéder vous conviendrait mieux que . . .

M. Cloutier: C'est une coïncidence que nous comparaissions ici le 10 février. Justement, il y a 10 minutes, on a ouvert la séance trimestrielle avec l'Association canadienne d'exportation dans nos bureaux. C'est une coutume de longue date que l'ACE et la SEE se réunissent tous les trimestres afin de passer en revue les affaires courantes. Si j'ai bien compris, M. Lachance, le comité n'a reçu ce document qu'il n'y a que quelques jours, il se peut fort bien que l'ACE nous soumettra les mêmes propositions. Néanmoins, il me ferait plaisir de recevoir le document et de vous faire part de nos commentaires aussitôt que possible.

Le président: D'accord. Monsieur le greffier, vous pourrez voir à ce que M. Cloutier obtienne un exemplaire du rapport de l'Association. Je suis certain qu'elle ne s'oppose pas à ce qu'il soit rendu public puisqu'elle l'a envoyé au comité pour fins de nos délibérations.

M. Lachance: Comme je connais l'Association, je crois qu'elle serait ravie qu'il soit publié.

Le président: Oui.

M. Lachance: Il pourra y avoir une discussion approfondie éventuelle des recommandations, mais j'aimerais féliciter l'Association canadienne d'exportation d'avoir répondu à chacune de nos recommandations avec autant d'attention. On a peut-être entendu des critiques à l'égard de certains de ses membres, mais je tiens à consigner au proces-verbal ma satisfaction d'un travail si approfondi.

My second point, Mr. Chairman, relates to the evidence given by the representative of the Royal Bank who, as you will undoubtedly remember, appeared before the committee last week. I raised with him the question of total risk insurance for Canadian exporters when dealing with more difficult countries. Mr. Cloutier, as you probably know, German banks have formed a consortium which offers, at a very high rate I admit, German exporters the opportunity to increase their coverage to 90 or 95 per cent when dealing with higher risk countries. Obviously, the German system being what it is, reinsurance is done thorough the banks themselves.

I understand that some of the Canadian banks, at least, have already expressed their willingness to the EDC, to establish a similar system in Canada, whereby total or 95 per cent of the insurance would be offered on the condition that the EDC would accept to reinsure the financial institution offering the coverage. To date, it would seem that the EDC has been somewhat reticent to make a commitment in this area. Is that so? If it is, why? If not, what suggestions have you made in the past in an effort to offer Canadian companies the opportunity

[*Text*]

faire dans le passé pour tenter, justement, de donner aux compagnies canadiennes qui désirent exporter dans les pays difficiles cette possibilité, pour une prime élevée de se couvrir totalement dans le risque?

M. Cloutier: Bien, je n'ai pas eu l'occasion de voir le témoignage du représentant de la Banque Royale. Je voudrais faire deux commentaires: couverture totale, j'ignore ce que cela veut dire. Parce que dans toute police d'assurance, il faut bien déterminer quels sont les risques couverts. Alors, dire couverture totale, cela ne veut rien dire à moins qu'on utilise la couverture qui est offerte. La SEE, par ses services d'assurance offre une couverture dans des domaines qui ne sont pas fournis ou couverts par l'industrie privée d'assurance.

• 1000

En ce qui concerne les discussions que nous avons avec les banques, je n'ai jamais reçu de proposition dans ce genre-là. Cela ne veut pas dire que les banques ne pourraient pas en avoir fait au cours des années qui ont précédé ma venue à la SEE. D'un autre côté, l'automne dernier, j'ai eu une série de conversations avec les présidents des Banques canadiennes, pour revoir les mécanismes de coordination et de coopération qui existent entre la SEE et les banques canadiennes. Lors de ces conversations, je leur ai fait une proposition. Je leur ai demandé s'ils étaient intéressés à examiner avec nous l'occasion de pouvoir développer une police d'assurance globale qui serait vendue par les banques. Vous savez qu'on en a déjà une à la SEE et que nous avons à peu près 1,000 exportateurs qui se servent de ce service. Cependant il nous est apparu que le système bancaire canadien, avec ses bureaux multiples à travers le pays, pourrait servir de mécanisme de vente pour pouvoir rejoindre beaucoup plus d'exportateurs canadiens qu'il nous est possible de le faire avec les moyens administratifs dont nous disposons. Les banques avec lesquelles j'ai discuté de ce problème se sont montrées intéressées à développer avec nous une police d'assurance globale et ces discussions vont commencer dès ce printemps.

Deux autres points que je voulais soulever à propos de votre commentaire. Cette police d'assurance globale, si elle était instituée, serait disponible pour tous les pays et non pas plus particulièrement pour les pays difficiles dont vous parlez, parce que dans le système d'assurance globale, on répartit les risques entre tous les pays, les bons, les moins bons et les meilleurs. Donc, cette police d'assurance globale ne viserait pas tout particulièrement les pays difficiles.

L'autre point est celui-ci. Notre service, ou bien notre couverture d'assurance globale est maintenant à 90 p. 100. C'est assez difficile d'aller plus loin. Parce qu'à ce moment-là, on exclue l'exportateur, et il est toujours important qu'il y ait tout de même un intérêt commercial dans nos relations.

C'est peut-être dans cette direction-là que vos commentaires voulaient aller.

M. Lachance: Simplement pour clarifier tout cela... D'après ce que j'ai compris d'après les rencontres de Hambourg avec Hermes et les représentants des banques, cette possibilité est offerte par les banques allemandes de monter de 90 à 95 p. 100, dans certains cas, la couverture, pour une

[*Translation*]

to get total coverage, at a higher rate, when exporting to the more risky countries of the world?

Mr. Cloutier: I have not had the chance to see the evidence given by the witness of the Royal Bank. However, I would like to make two comments; I do not know what total coverage is. In any insurance policy, the risks covered have to be determined. So, total coverage means nothing unless the coverage offered is used. The EDC offers coverage in areas which are not covered by private insurance companies.

In any of our discussions with banks, there has never been a proposal of that kind. That does not mean that the banks did not make any before I arrived at the EDC. However, last fall, I had a series of conversations with Canadian bank presidents where we reviewed the co-ordination and co-operation which exists between the EDC and the Canadian banks. During our meetings, I asked them whether they would be interested in developing a global insurance policy with us which would be sold by the banks. The EDC already offers this type of policy which is used by approximately 1,000 exporters. However, it became manifest to us that the Canadian banking system, with its many branches throughout the country, could be used to sell the policies as they are in touch with many more exporters than we could ever reach with our administrative structure. The banks with whom I discussed this possibility indicated their interest in developing a global insurance policy on a joint basis and discussions are to begin this spring.

Two other points come to mind as a result of your comment. This global insurance policy would be offered for all countries and not specifically for those which are uncertain. According to the global insurance program, the risks are spread over all the countries, be they high, low or no risk. So, the global insurance policy would not cover only transactions with more unstable nations.

The other point I wish to raise is that our global insurance coverage is now at 90 per cent. It wold be difficult to increase it. Then, the exporter would be excluded. It is always important that there be a commercial interest in our dealings.

These remarks have perhaps answered your question.

Mr. Lachance: Just for clarification, after our meetings in Hamburg with Hermes and bank representatives, I gathered that the opportunity for 95 per cent coverage is sometimes offered by German banks at a premium. It is enormous, granted, but it allows exporters to deal with higher risk

[*Texte*]

prime. C'est énorme, mais cela permet aux exportateurs de faire des affaires avec des pays particulièrement difficiles lorsqu'ils en ressentent le besoin. La prime est de l'ordre de 40 p. 100, je pense, et Hermes n'est pas très content de cette prime; mais les banques offrent quand même ce service lorsque les compagnies veulent s'en prévaloir. Ceci pour vous donner une idée de ce à quoi je voulais en venir.

Cette assurance globale, dont vous parlez, monsieur Cloutier, serait offerte par les banques. Est-ce que ce serait le même genre de couverture que vous offrez présentement, mais qui permettrait une plus grande décentralisation d'application en donnant aux banques la possibilité d'aller elles-mêmes offrir cette police à leurs clients?

M. Cloutier: Exactement.

M. Lachance: D'accord.

Troisième question. Je fais un peu de saupoudrage, en ce moment-ci, et c'est un peu normal! Vous êtes bien sûr au courant de l'annonce le 5 janvier dernier du ministre du Commerce, à propos du crédit mixte et des programmes de trois ans. Ce sera sans doute la SEE qui sera responsable de préparer pour le ministre les dossiers pour lesquels il y aurait lieu éventuellement d'utiliser la réserve de crédit mixte qui a été annoncée par le ministre.

• 1005

Comme première question, que pensez-vous de cet outil supplémentaire qui est donné aux exportateurs canadiens et que vous aurez probablement à administrer, du moins à incorporer à l'intérieur de vos offres?

Secundo, est-ce que vous considérez que cette somme totale de 900 millions de dollars pour trois ans est suffisante pour ébranler l'utilisation systématique que certains pays en font dans certains marchés?

Troisièmement, est-ce que vous avez déjà pu commencer à travailler sur certains dossiers? Je ne vous demande pas de détails, mais est-ce que cette annonce vous permet dès maintenant d'espérer rouvrir certains dossiers qui étaient à toutes fins utiles fermés à cause de l'utilisation par d'autres pays du crédit mixte?

Quatrièmement, est-ce que vous avez décidé vous-même, la SEE, de donner la priorité à certains pays pour l'utilisation de cette réserve ou si vous laissez finalement au cabinet, qui est responsable en dernier ressort de l'autorisation à donner du déboursé des sommes nécessaires pour des propositions de crédit mixte, le soin de déterminer les priorités?

Le président: Monsieur Cloutier.

M. Cloutier: Monsieur Lachance, pour vous donner une réponse rapide, c'est oui aux trois premières questions, mais laissez-moi élaborer.

Le programme de crédit mixte qui a été annoncé par monsieur Lumley au début de janvier donne suite à une recommandation que la SEE a faite au gouvernement pour l'institution de ce programme de crédit mixte. C'est un programme purement défensif pour se défendre contre les pays qui font usage de ces taux concessionnaires.

[*Traduction*]

countries when they have to. I think the premium is approximately 40 per cent and Hermes is not very happy with that; nonetheless, the banks do offer the service when the companies want to take advantage of it. That is what I was getting at.

Mr. Cloutier, the global insurance you refer to will be offered by the banks. Would it be the same type of coverage you offer now, but with a more decentralized service which would allow the banks to sell the policy directly to their customers?

Mr. Cloutier: Precisely.

Mr. Lachance: Fine.

I realize I am covering a lot of areas here, but it is to be expected. My third question is related to the announcement made by the Minister of Commerce on January 5 regarding crédit mixte and the three-year programs. Undoubtedly, the EDC will be responsible for preparing for the minister the cases eligible for this crédit mixte.

First, I would like to ask you what you think of this additional tool offered Canadian exporters which you will probably have to administer, or at least, incorporate into your services.

Secondly, do you consider the total amount of $900 million for three years is enough to allow Canada to face the competition offered by other countries that are almost always present in some markets?

Thirdly, have you been able to begin work on some cases? I am not asking for details, but will this measure allow you to open some avenues which had thus far been closed, for all intents and purposes, because of the access other countries had to crédit mixte?

Fourthly, has the EDC decided to give priority to certain countries when allocating these funds or are you leaving that decision up to Cabinet who is ultimately responsible for authorizing the distribution of the crédit mixte?

The Chairman: Mr. Cloutier.

Mr. Cloutier: Mr. Lachance, the short answer to your three first questions is yes. However, let me explain.

The crédit mixte program announced by Mr. Lumley at the beginning of January is a follow-up to a recommendation the EDC made to the government. The crédit mixte program is purely defensive in nature: it is designed to defend us against countries who benefit from preferential rates.

[*Text*]

Oui, c'est la SEE qui aura à administrer le programme. Nous prévoyons que ce programme saura nous ouvrir un accès à certains pays et à certains projets où nous serons certains qu'il y a compétition à crédit mixte. Comme je le disais, c'est un programme purement défensif qui n'entrera en ligne de compte que lorsqu'on aura établi qu'il y a une compétition concessionnaire.

Est-ce que 300 millions par année pour trois ans, c'est assez? L'expérience le démontrera. Si l'on regarde les projets qui, à notre connaissance, n'ont pas été donnés aux Canadiens au cours des deux ou trois dernières années pour des raisons de crédit mixte, c'est suffisant, à notre avis.

Pour ce qui est des dossiers, nous avons déjà trois cas à l'étude où nous sommes à peu près certains qu'il y a compétition au niveau du crédit mixte. Nous avons déjà mis en branle les mécanismes de coordination nécessaires pour faire une offre compétitive en se servant de ce nouveau programme.

Comme dernière question, vous me demandez si la SEE elle-même a donné la priorité aux pays. Non. Comme je vous l'expliquais lorsque je suis venu devant vous au mois de septembre, la SEE n'a jamais eu à rationner son crédit. Nous comptons que s'il doit y avoir rationnement, ce rationnement doit se faire par une politique gouvernementale plutôt que par une politique de la corporation. Ce qui veut dire que, si le gouvernement décide d'établir des critères visant certains pays ou certains types d'industries, ce serait au gouvernement de le faire et non à l'assuré.

[*Translation*]

Yes, the EDC will be responsible for administering the program. We feel that this program will give us access to certain countries and projects where we are certain to be able to compete with crédit mixte. As I have said, the program is purely a defensive one and will only come on stream when it has been determined that we can compete on an equal footing.

Is $300 million a year for three years sufficient? Time will tell. It would be enough for the type of contract which, as far as we know, was not awarded Canadians in the past two or three years because of this absence of crédit mixte.

Now, regarding the cases, three are being considered now and we are almost certain to be able to compete thanks to crédit mixte. The whole co-ordination mechanism has already been set in motion in order to make a competitive offer under the new program.

In your last question, you asked me whether the EDC had given priority to certain countries. No, we have not. As I explained during my appearance in September, the EDC has never rationed out its credit. If there has to be credit rationing, it must be by virtue of a governmental policy rather than a policy of the corporation. In other words, if government feels that certain criteria should apply to some countries or some types of industries, government has to establish them and not the insured.

• 1010

M. Lachance: Merci, monsieur le président. Pour l'instant, ce sera tout.

The Chairman: The next questioner, Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Mr. Cloutier, have you done any studies in EDC on insuring commercial risk?

Mr. Cloutier: We do insure commercial risk now. Our global insurance . . .

Mr. Thomson: Maybe you are talking about a different type of risk insurance as I did not think you did any.

By "commercial risk", I mean insuring the profitability of the project, apart from exchange risks and political risks. I am talking about pure commercial risk in terms of the profitability of a project.

Mr. Cloutier: We do not insure the profit, but if you go to circular 80-6 in the folder that I gave you—and this circular talks about our global insurance services—in the introduction, you will find that we define, as commercial risks, the following which are covered: insolvency of a foreign buyer; default of a foreign buyer; repudiation by a foreign buyer; and additional charges resulting from an interruption or diversion of voyage outside of North America. Then we outline the political risks that are covered in that policy.

Mr. Thomson: Right. But you understand that what I am getting at is commercial risk, other than those that you have

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman. That will be all for now.

Le président: La parole est à monsieur Thomson.

M. Thomson: Monsieur Cloutier, a-t-on fait à la SEE des études sur l'opportunité d'assurer les risques commerciaux?

M. Cloutier: Nous assurons effectivement le risque commercial. Notre assurance globale . . .

M. Thomson: Je pense que vous parlez d'un autre genre d'assurance car, si je vous pose la question, c'est que je pense que vous n'offrez pas d'assurance commerciale.

Par là, j'entends une assurance sur la rentabilité d'un projet, indépendamment d'une assurance sur les devises et les risques politiques. Je songe ici uniquement aux risques commerciaux du point de vue de la rentabilité d'un projet.

M. Cloutier: Vous avez raison, nous n'assurons pas le profit et si vous vous reportez à la circulaire 80-6 dans le jeu de documents que vous avez entre les mains, vous y trouverez des détails sur nos services d'assurance. Nous définissons comme étant risques commerciaux, les cas suivants: insolvabilité d'un acheteur étranger, défaut de paiement de la part d'un acheteur étranger; résiliation d'un engagement par un acheteur étranger, frais découlant d'une interruption ou d'un détournement lors de l'acheminement de produits en dehors de l'Amérique du nord. Ensuite, nous énumérons les risques politiques que nous assurons.

M. Thomson: Je vois. Vous comprenez que je parle de risques commerciaux autres que ceux qui sont définis ici. Ces

[*Texte*]

defined here. What I am trying to get at in these major capital projects is where you have got a pipeline and there are delays of one kind or another that result in either a reduction of the profit which has been put into the job or a loss occurs. You are not insuring that type of thing?

Mr. Cloutier: We do not insure profit per se.

Mr. Thomson: All right. This is what I am trying to get at.

Insofar as capital projects are concerned, this is one of the elements that we have been led to believe is a big stumbling block to the export of capital projects in Canada, the commercial risk element; and I just wondered if you had done any studies in this area. We heard from the Canadian Commercial Corporation the other day that they had done some studies in terms of funding commercial risk, this type of commercial risk that I speak of, and they are going to send them along to us.

Mr. Cloutier: Not per se.

Again, I come back to the identificaiton of the specific risk that has to be covered. We have done studies on two aspects which we do not cover and which a number of exporters would like us to cover, and these are cost escalation and foreign exchange fluctuations; and on the basis of the examinations that we have done, we find that it is practically impossible to develop an actuarial basis on which to base insurance, and that the program will have to be one of indemnification, rather than insurance. And since our legislation puts us in the insurance business, we concluded that unless we have a huge reserve that could be devoted to such risks, we could not undertake it.

• 1015

Mr. Thomson: I believe the point is that you have not done any studies, I gather. But have I made myself clear as to what kind of risk I am speaking about here? We have had any number of companies tell us that the risks inherent in many of these large capital projects abroad are just too great for them to bid, and they are seeking some means of insuring against the loss, against being wiped out, if you will.

Mr. Cloutier: That is a function of the size of the corporation and its experience. Once you have identified the risks you are likely to incur, you can insure yourself against them—if there is an insurance mechanism whether it is private sector insurance or the type of credit insurance we have in EDC—or else you can make a provision for that risk, for your assessment of that risk, in your price, or else you can say well, my company is strong enough in terms of equity that I am putting my equity to risk. It is probably in the last two areas that your question applies.

Mr. Thomson: That is correct.

Mr. Cloutier: I agree, there are not too many companies in Canada who are strong enough, financially and technically, to assume very large risks in those terms.

Mr. Thomson: I think you confirm the committee's opinion in this regard, and that is that . . .

Mr. Cloutier: But, once you have identified the risk, you can negotiate if off to the buyer's account. It depends on your negotiating skills. For instance, cost escalation in the country

[*Traduction*]

grands projets de biens d'équipement, mettant en cause un pipe-line par exemple, sont parfois retardés, ce qui entraîne une réduction de la marge bénéficiaire anticipée, autrement dit une perte. N'assurez-vous pas ce genre de chose?

M. Cloutier: Nous n'assurons pas le profit en tant que tel.

M. Thomson: Je vois. C'est ce que je voulais savoir.

En effet, on nous a dit qu'une des entraves majeures à l'exportation de biens d'équipement était précisément les risques commerciaux. Je me demandais si vous vous étiez penchés sur la question. L'autre jour, des représentants de la Corporation commerciale canadienne nous ont dit qu'ils avaient étudié la question. Ils ont promis de nous envoyer le résultat de leurs travaux.

M. Cloutier: Nous n'assurons pas ce genre de risque.

Nous avons identifié spécifiquement certains risques qu'il faut absolument couvrir. Nous avons fait des études sur deux autres risques que les exportateurs nous ont demandé de couvrir, à savoir l'escalade des coûts et la fluctuation des taux de change. Nous en avons conclu qu'il est presque impossible de faire des calculs de probabilité dans le cas des services pour les assurer et que seule une indemnisation pourrait être faite dans ce cas-là. En vertu de la loi qui nous régit, nous pouvons offrir une assurance, mais il nous faudrait une réserve fort importante si nous voulions couvrir ces risques. Nous avons dû renoncer à le faire.

M. Thomson: En fait, vous n'avez pas fait une étude. Mais, me suis-je bien fait comprendre lorsque je vous ai expliqué de quel genre de risque que je voulais parler? De nombreuses compagnies nous ont dit que les risques inhérents à nombre de ces grands projets d'équipement à l'étranger étaient trop importants pour qu'ils puissent se permettre de soumissionner. Elles voulaient avoir une certaine assurance contre les pertes, contre la faillite si vous voulez.

M. Cloutier: Cela dépend de la taille de la société et de son expérience. Une fois qu'on a identifié les risques probables, on peut s'assurer contre ces risques s'il y a un programme d'assurance quelconque, ou une assurance-crédit comme l'offre la SEE, ou alors on peut prévoir ce risque dans le prix exigé ou encore risquer l'avoir propre de la compagnie, si cette dernière a les reins assez solides à cet égard. Votre question vise surtout ces deux dernières possibilités.

M. Thomson: Oui.

M. Cloutier: J'admets qu'il n'y a pas beaucoup de compagnies au Canada qui ont les reins assez solides, financièrement et techniquement, pour assumer de très gros risques.

M. Thomson: Vous confirmez l'opinion du Comité à cet égard, et c'est ce . . .

M. Cloutier: Une fois que vous avez identifié les risques, vous pouvez les insérer dans le compte de l'acheteur. Cela dépend de votre habileté en tant que négociateur. On peut par

[*Text*]

where the work is done can be included in your commercial contract.

Mr. Thomson: Sometimes yes, sometimes no. On these major capital projects—and I am talking about projects perhaps in excess of $50 million, upwards from that—there do not appear to be in Canada companies of a size that can afford to assume the risks on this type of project. As you say, there may be some, but they are very, very limited.

Mr. Cloutier: Our estimation is that there are probably between one and two dozen.

Mr. Thomson: That many?

Mr. Cloutier: If you go back to our annual reports over the last five or six years and look at the individual projects that have been taken on and the size, you will find the names of maybe a dozen or so there every year.

Mr. Lachance: But even the biggies seem to have problems is taking more than x in terms of work. They may be working on five or six big projects and when they secure one they let the five others go. Then our whole credibility is going down the drain with the five other customers with whom we have been negotiating. That is even for the biggies. I will not name names, but we have had experience with big Canadian companies that are successful abroad; when they secure a big contract even they are so small, by world standards, that they have to let go the four or five other contracts they have been working on.

Mr. Cloutier: Very often it is not only the project risk that is involved per se, but the ability of the corporation through its production capacity to deliver, or through its own staff to manage, the projects. It is not uncurrent, if I can use that term, to pursue half a dozen or more deals before you get one.

Mr. Thomson: I think it is the opinion of the committee, rightly or wrongly, that Canada is not getting its fair share of the major capital projects in the world. Do you believe that to be the case?

• 1020

Mr. Cloutier: I would like to see Canada get more, definitely.

Mr. Thomson: I would like to put it to you more specifically. We do not think we are getting our fair share—period. Do you believe that to be true?

Mr. Cloutier: What is a fair share? It is relative. I think Canada's share of capital projects has been declining in the last three or four years. In that regard, I would say yes, we are not getting our fair share.

Mr. Thomson: As we see it, the two elements we do not seem to have are that we do not have the corporations in Canada which have the motivation to bid, for whatever reason—for whatever reason you want to name; and there can be a host of different reasons, but one of the major factors we believe to be the case is the risks attendant in these projects. The companies in Canada simply are not of a size or the risk-reward relationship is not such that they are going to take on the risks involved.

[*Translation*]

exemple inclure dans le contrat une clause sur l'escalade des coûts dans le pays où les travaux seront effectués.

M. Thomson: Parfois oui, et parfois non. Pour ce qui est des grands projets d'équipement, et je veux parler des projets de plus de 50 millions de dollars, il ne semble pas y avoir de sociétés canadiennes capables d'assumer les risques que ce genre de projet comporte. Comme vous le dites, il y en a peut-être quelques-unes, mais elles sont fort peu nombreuses.

M. Cloutier: Selon nos estimations, il y en aurait probablement une ou deux douzaines.

M. Thomson: Autant?

M. Cloutier: Nos rapports annuels des cinq ou six dernières années font mention d'une douzaine de sociétés de ce genre chaque année.

M. Lachance: Il semble que même les plus grosses aient des difficultés à assumer plus de travail. Elles soumissionnent pour obtenir cinq ou six gros projets, mais lorsqu'elles en obtiennent un, elles laissent les cinq autres tomber. Cela détruit notre crédibilité auprès des cinq autres clients avec lesquels nous négocions. Cela se produit même lorsqu'il s'agit de très grosses compagnies. Je n'en nommerai pas, mais nous savons d'expérience que les grosses compagnies canadiennes qui réussissent à obtenir des contrats à l'étranger doivent laisser tomber les autres contrats parce que mesurées à l'étalon mondial, elles ne sont pas assez puissantes.

M. Cloutier: Il arrive souvent que cela ne dépende pas vraiment du risque mais plutôt de la capacité de la société d'exécuter ou de gérer le projet. Il n'est pas inhabituel de chercher à obtenir une demi-douzaine de contrats avant d'en obtenir un.

M. Thomson: A tort ou à raison, le Comité estime que le Canada n'obtient pas sa juste part des grands projets d'équipement dans le monde. Etes-vous de cet avis?

M. Cloutier: J'aimerais certainement que le Canada puisse en obtenir plus.

M. Thomson: Laissez-moi être plus précis. Nous ne pensons pas que nous obtenons notre juste part, un point c'est tout. Croyez-vous que cela soit vrai?

M. Cloutier: Qu'est-ce qu'une juste part? Tout est relatif. La part du Canada diminue depuis trois ou quatre ans. En ce sens, je dirais que nous n'obtenons pas effectivement notre juste part.

M. Thomson: Selon nous, il nous manque deux choses: nous n'avons pas au Canada de sociétés qui aient la motivation nécessaire pour faire des offres, pour une raison ou pour une autre, et l'une des raisons principales est le risque associé à ces grands projets. Les compagnies canadiennes n'ont pas la taille voulue, ou estiment que le rapport risque/rendement ne justifie pas de tels risques.

[*Texte*]

Mr. Cloutier: I would not disagree with you.

Mr. Thomson: So what we are saying to ourselves here is if the motivation does not exist in the existing institutions in Canada and there does not seem to be an institution available which is prepared to take these risks, maybe we have to encourage one to occur, to evolve, in the interest of exporting capital projects. We see these as the two key elements: the fact that there is not a motivation and the fact that the risks inherent in these capital projects are just too large for most Canadian corporations.

Mr. Cloutier: You say we do not have—it is very difficult to generalize. In the last year, in the year 1980, we have concluded about twice as many transactions as we did the previous year. That is on the financing side. Mind you, they were smaller. The average transaction in 1980 was something on the order of $10 million or $10.5 million, whereas the average transaction in the year 1979, excluding the nuclear reactor in Rumania, which really would create quite a bulge—excluding that transaction, the average transaction was $18 million. But the fact remains that we have gone from, if my memory serves me right, roughly 50 to 100 transactions, and our present expectations for 1981 are in the order of 150.

Mr. Thomson: I am not in any way suggesting any criticism of EDC.

Mr. Cloutier: No, I am not defending EDC. I am just giving these statistics as an indication that the number of Canadian exporters who are in the field is growing.

Mr. Lachance: Would you say this includes mostly small and medium-size businesses?

Mr. Cloutier: By definition, yes; a lot of the new financing. Our smallest financing was for $39,000. I think that is the smallest transaction or financing we have ever done.

Mr. Lachance: Do you have statistics showing the ratio, for instance, of projects approved which will be under, let us say, $200,000?

Mr. Cloutier: In the year 1980, our largest transaction was $85 million.

Mr. Lachance: Yes, but out of all the projects you approved on the financing side, what would be the percentage that would be under $200,000, for instance?

Mr. Cloutier: Under $200,000, I think I could only give you this rather quickly. Let us say $212,000, is under $200,000 for our purposes here. About 10 per cent were under $250,000; about 10 financing transactions out of roughly 100 were in that category I think the exact number is 98.

• 1025

Mr. Thomson: Mr. Cloutier, this may be a little bit off the beaten track insofar as you are concerned, but we have tried to conceptualize in the committee an institution here that might be more effective in terms of exporting capital projects abroad from Canada. We see this institution as one that would be dedicated to the capital export market exclusively—perhaps for projects in excess of $50 million and perhaps with a limit of maybe $200,000,000 at least in its early beginnings—and one

[*Traduction*]

M. Cloutier: Je ne suis qu'être d'accord avec vous.

M. Thomson: Nous nous disons donc que s'il n'y a pas d'institutions canadiennes ayant la motivation nécessaire et comme il ne semble pas y avoir d'institution qui soit disposée à accepter de tels risques, il faudrait peut-être que nous en encouragions une à se diriger dans cette voie, pour pouvoir obtenir des projets d'équipement. Ce sont là les deux éléments clés selon nous: le manque de motivation et l'importance des risques que comportent ces grands projets d'équipement pour nos sociétés canadiennes.

M. Cloutier: Il est très difficile de généraliser ainsi. L'année dernière, en 1980, nous avons conclu à peu près deux fois plus de transactions que l'année précédente. Je veux parler du financement. Évidemment, les projets étaient plus petits. En 1980, la transaction moyenne s'élevait à 10 ou 10.5 millions de dollars, tandis qu'en 1979, à l'exclusion du réacteur nucléaire en Roumanie, la transaction moyenne se situait à 18 millions de dollars. Il n'en reste pas moins que nous sommes passés de quelque 50 à 100 transactions aux 150 prévues pour 1981, si ma mémoire est bonne.

M. Thomson: Je ne voulais pas du tout critiquer la SEE.

M. Cloutier: Non, et je ne la défends pas non plus. Je vous donne ces statistiques pour démontrer que le nombre d'exportateurs canadiens augmente.

M. Lachance: S'agit-il surtout de petites et moyennes entreprises?

M. Cloutier: Par définition, oui. Du moins en ce qui concerne le nouveau financement. La transaction la plus petite s'élevait à $39,000. Je crois que c'est la plus petite transaction que nous ayons jamais faite.

M. Lachance: Avez-vous des statistiques sur le pourcentage des projets qui coûtent moins de $200,000, par exemple?

M. Cloutier: En 1980, la transaction la plus importante se chiffrait à 85 millions de dollars.

M. Lachance: Oui, mais de tous les projets que vous avez approuvés, quel pourcentage se chiffre à moins de $200,000 par exemple?

M. Cloutier: Je vais vous donner ça. Admettons que ce soit un montant de $212,000, en-dessous de $200,000 ici. Il y en a environ 10 p. 100 en-dessous de $250,000. Environ 10 transactions financières sur 100 se trouvaient dans cette catégorie. Je crois que le nombre exact est 98.

M. Thomson: Monsieur Cloutier, peut-être que c'est un peu en-dehors du sujet, dans votre cas, mais je vous dirais que nous avons essayé de concevoir une institution qui pourrait se montrer plus efficace dans le domaine de l'exportation des biens d'équipement à l'étranger. Nous envisageons que cette institution se consacrerait uniquement au marché d'exportation de capital à l'étranger de plus de 50 millions de dollars et peut-être jusqu'à 200 millions de dollars, en tous cas au début.

[*Text*]

that would probably bid only on those projects where other Canadian companies were not bidding. We see this as an institution which would have a direct marketing capability, and an analytical capability in terms of assessing the project we had in Canada, and could avail itself of the necessary expertise in Canada or even abroad for that matter. This company would not be limited in any way to contracting, subcontracting, engineering, construction and supply from within Canada or from outside and it would have project management capabilities.

It would be funded probably to the extent of about $500 million or something in that area. Probably it would be partly capitalized by government and partly by private concerns. Just coming back to the point of the $500 million, we would expect this might enable the institution to take on the risks inherent in those projects between $50 million and $200 million—enough of them anyway to spread the risk. We also see it as an institution which would have the clear mandate and motivation to tackle projects we are presently not doing. May I ask you for your comments on such an institution?

Mr. Cloutier: What would it market? In which sector would it operate?

Mr. Thomson: It might operate in any sector at all that at present we are not competing in. It might be a petrochemical plant; it might be a pipeline; it might be a railway or other transportation system. It could be any area whatsoever.

Mr. Cloutier: If I understand you correctly, within itself it would have the necessary expertise to do so?

Mr. Thomson: It would have a staff capable of analyzing what was required to put the project together and to go out and sell it as well as the ability to subcontract whatever services would be necessary to put it together. It would function very much like the German trading companies, say, Ferrostaal, Klockner or Coutinho Caro, where they have a very small, limited staff, which is subcontracting on a worldwide basis.

• 1030

Mr. Cloutier: Through parent companies, for the most part.

Mr. Thomson: Not necessarily . . .

Mr. Cloutier: Not necessarily.

Mr. Thomson: . . . but possibly, yes, possibly. We learned in Germany that they do not necessarily employ large groups of engineering specialists in any one particular area, yet they bid on many projects. Coutinho Caro said, for example, that they use a British engineering firm to do a great amount of their engineering work on these projects. They are simply an institution that puts together all the facets of a major project, brings them together and assumes the risk. It is a risk-taking opera-

[*Translation*]

Cette institution probablement ne soumissionnerait que dans le cas où d'autres sociétés canadiennes ne le font pas. Nous concevons cette institution comme ayant la capacité de faire des opérations directes de commercialisation et nous pensons que cette institution devrait disposer des services d'analyse nécessaires pour pouvoir évaluer les projets. Cette institution pourrait obtenir ces services d'experts au Canada même ou éventuellement à l'étranger. Cette société pourrait passer des contrats, sous-traiter, s'occuper d'ingénierie, s'occuper de construction et de fournitures en provenance du Canada ou de l'étranger. Cette société aurait aussi des capacités au point de vue gestion des projets.

Cette institution serait probablement financées pour à peu près $500 millions et elle serait partiellement capitalisée par le gouvernement et par des entreprises privées. Pour en revenir à ces $500 millions, nous nous attendons que cette institution avec ce capital puisse prendre les risques qui se rapportent à des projets s'échelonnant entre $50 millions et $200 millions, c'est-à-dire que cette insitution serait capable d'accepter suffisamment de projets pour répartir les risques. Nous pensons aussi que cette société devrait avoir un mandat très précis et que ses représentants seraient motivés pour entreprendre ces projets qu'actuellement nous ne cherchons pas à obtenir. Que pensez-vous d'une telle institution?

M. Cloutier: Quelles seraient ses opérations de commercialisation? Dans quel secteur opérerait-elle?

M. Thomson: Dans n'importe quel secteur où pour l'instant nous ne sommes pas présents. Il pourrait s'agit de construire une installation pétrochimique; un pipeline, un chemin de fer ou tout autre système de transport.

M. Cloutier: Si je vous comprends bien, cette société disposerait chez elle de la compétence et des connaissances nécessaires pour agir ainsi.

M. Thomson: Oui, elle disposerait d'un personnel capable d'analyser les facteurs requis; de réunir les éléments du projet de de se lancer d'une façon dynamique dans la vente de ces biens d'immobilisation. Cette société aurait aussi la capacité de sous-traiter pour les services dont on aurait besoin. Cette institution serait fort semblable à ces sociétés de commerce allemandes comme mettons Ferrostaal, Klockner ou Coutniho Caro dont le personnel est fort limité et qui sous-traitent dans le monde entier.

M. Cloutier: Pour la plus grande part, par l'intermédiaire de sociétés mères . . .

M. Thomson: Non, pas nécessairement . . .

M. Cloutier: Pas nécessairement?

M. Thomson: . . . mais éventuellement, ceci peut être le cas. Nous avons appris, lorsque nous sommes allés en Allèmagne, que ces sociétés n'avaient pas nécessairement à leur emploi un grand nombre de spécialistes techniques, d'ingénieurs dans différents domaines, et pourtant ceci ne les empêchait pas de soumissionner dans le cas de beaucoup de projets. La Coutinho Caro, par exemple, nous a indiqué qu'elle faisait appel à une société d'ingénierie britannique pour effectuer une grande

[*Texte*]

tion more than anything else but they have the internal, analytical ability and marketing capability to get the job done.

Mr. Cloutier: Operating on a consortium basis?

Mr. Thomson: No.

Mr. Cloutier: No?

Mr. Thomson: No.

Mr. Cloutier: Because, in the course of a number of large capital projects, which Canadians have exported, you have engineering consulting firms in Canada doing precisely that.

Mr. Lachance: In the infrastructure.

Mr. Cloutier: Pardon?

Mr. Lachance: In the infrastructure side of the business, not in the equipment . . .

Mr. Cloutier: Oh yes, in the equipment, also.

Mr. Lachance: Well, we have statistics showing that most of the project and equipment goods, with very few exceptions, are done not by the consulting engineering firms but by a few of those "biggies" I was talking about, Northern Telecom and the others.

Mr. Cloutier: But those "biggies" then subcontract to a number of contractors.

Mr. Lachance: Yes, but the wrapping agent in the equipment side as opposed to the infrastructure side will not be the consulting engineering firm.

Mr. Cloutier: You have situations where consulting firms are in association with the more traditional firms, also.

Mr. Thomson: I think that is quite a fair statement but it has not been evident to us that there is a sufficient amount of that, Mr. Cloutier. There is not enough of it. For example, we talked to Loram the other day. That is a huge, huge Canadian company; most people do not realize how large that company is but I think perhaps you do.

Mr. Cloutier: Yes.

Mr. Thomson: They made it abundantly clear to us that they are not interested in foreign capital projects. They have enough on their plate here in Canada and they are not going to go abroad unless they can find somebody to assume the commercial risks involved.

I asked them what their plans were for the next 10 years, how much of their business did they contemplate doing abroad in the next 10 years: 15 per cent. They have got enough on their plate that 85 per cent of their business is going to be right here in Canada. It is my belief from the testimony we received that most—not all, but most—Canadian companies that are in the engineering field or in the construction field are in the same position as Loram.

[*Traduction*]

partie de ses travaux de génie dans le cas de ces projets. Il s'agit surtout d'une institution qui prend des risques, plus que toute autre chose, mais cette société a aussi des ressources nécessaires internes pour faire des analyses et les opérations de commercialisation nécessaires.

M. Cloutier: S'agit-il d'un consortium?

M. Thomson: Non.

M. Cloutier: Non?

M. Thomson: Non.

M. Cloutier: Car, dans le cas d'importants projets de biens d'équipements, qui ont été réalisés à l'étranger par des Canadiens, vous avez ici au Canada des maisons d'ingénieurs conseils qui font justement ces opérations.

M. Lachance: Mais dans le domaine de l'infrastructure?

M. Cloutier: Je m'excuse?

M. Lachance: Dans le domaine de l'infrastructure, mais pas dans celui des biens d'équipements?

M. Cloutier: Si, aussi dans le domaine des biens d'équipements.

M. Lachance: Nous avons des données qui indiquent que la plupart des projets de biens d'équipements, sauf quelques rares exceptions, ne sont pas réalisés par des maisons d'ingénieurs-conseils mais par quelques grosses sociétés comme la Northern Telecom et quelques autres.

M. Cloutier: Mais ces grosses sociétés sous-traitent avec un certain nombre d'entrepreneurs.

M. Lachance: Oui, mais l'agent qui en fin de compte met sur pied l'affaire n'est pas dans le domaine des biens d'équipements de la maison d'ingénieurs-conseils, alors que c'est le cas dans le domaine des projets d'infrastructure.

M. Cloutier: Cependant, il y a des cas où ces maisons d'expertise s'associent avec des entreprises plus traditionnelles.

M. Thomson: Je crois que c'est juste de le dire, mais il ne semble pas qu'il y en ait suffisamment d'après les témoignages que nous avons reçus, monsieur Cloutier. Par exemple, nous avons l'autre jour reçu comme témoin la Loram et c'est une immense société canadienne dont peu de gens réalisent l'importance, je crois, bien que vous en ayez peut-être conscience.

M. Cloutier: Oui.

M. Thomson: Or, cette société nous a clairement indiqué qu'elle ne s'intéressait aucunement au domaine des projets de biens d'équipements sur le marché étranger. En effet, cette société a suffisamment à faire ici au Canada pour ne pas se lancer à l'étranger à moins qu'elle puisse trouver quelqu'un qui prenne sur lui d'assumer les risques commerciaux impliqués dans ces projets.

J'ai demandé aux représentants de cette société ce qu'ils avaient planifié pour les 10 années à venir, combien de chiffres d'affaire ils s'attendaient à obtenir de l'étranger, et ils m'ont répondu 15 p. 100. En effet, 80 p. 100 des affaires de cette société sont effectuées ici au Canada et d'après les témoignages que nous avons reçus, je crois que la plupart des sociétés, mais pas toutes, les sociétés canadiennes qui opèrent dans le domaine de génie ou de la construction, sont dans la même situation que Loram.

[*Text*]

The Chairman: If I could just add to that, Mr. Thomson, they did say that the risks are so high that they are not prepared to go overseas and give a fixed price on a project. They said it is just not worth it for them. And the risks they mentioned were political, currency, commercial, equal risks, et cetera.

Mr. Thomson: But the Germans are doing it and the French are doing it. You know that they are doing it; you know that they are turnkeying. For example, Coutinho Caro, it was very interesting, was bidding on this $100 million chemical plant in Russia and they were using Canadian engineering company in Montreal. The equipment was going to come, some from the United States and some from Germany. The contractor on the job was going to be an Italian construction company, and the money was going to come some from EDC and some from the German banks and perhaps some from England.

• 1035

Mr. Cloutier: And that is not uncommon at all in this.

Mr. Thomson: No, this is the norm. But we do not have it in Canada.

Mr. Cloutier: That is right. We have not got a large number of very large players; very definitely that is true. And generally speaking, our Canadian exporters are not as hungry as exporters from other countries.

Mr. Thomson: For whatever reason, they do not have the motivation.

Mr. Cloutier: One of the problems is that we are right beside the States, and a number of our companies find it very easy to do business in the States, so why go further? Very often, through contacts that we have in other countries we learn of projects where we know the Canadian industry could be competitive, but the problem is to interest Canadian exporters in pursuing them. The problem in Canada by and large is the absence of firms totally dedicated to export fields, firms that by themselves or in association with other Canadian firms are prepared to take the risk.

The Chairman: What is your question, Mr. Thomson?

Mr. Thomson: Well, just as I put it before. I held out this institution as something that perhaps could improve Canada's position in the export market and I was asking for your thoughts on the weaknesses of such an institution and whether it would be viable, workable.

Mr. Cloutier: Being very, very frank with you, I have difficulty in visualizing the creation out of nothing of that kind of an institution. I think it is something you develop by experience, by doing.

Mr. Thomson: You have to start somewhere, do you not?

Mr. Cloutier: That is right. And associating with such an institution the technical competence. That is why I asked you whether you were thinking of a consortium-type arrangement.

[*Translation*]

Le président: Permettez-moi d'ajouter, monsieur Thomson, que ces représentants de ces sociétés nous ont dit que les risques étaient très élevés et qu'ils n'étaient pas prêts à se lancer sur le marché outre-mer et à fournir un prix fixe dans le cas d'un projet à réaliser là-bas. Les représentants nous ont dit que pour eux, ceci n'en valait pas la peine, car il y avait des risques politiques, monétaires, commerciaux, etc., à envisager.

M. Thomson: Mais les Allemands, les Français, prennent ces risques. Nous savons que ces pays soumissionnent pour des projets clés en mains. Par exemple la Coutinho Caro soumissionnait pour la construction de cette usine de produits chimiques de 100 millions de dollars en Russie et faisait appel au service d'une société canadienne d'ingénieurs à Montréal et le matériel devait provenir en partie des États-Unis et en partie de l'Allemagne. L'exécutant devait être une société de construction italienne et l'argent devait venir en partie de la SEE et en partie de banques allemandes et peut-être d'Angleterre.

M. Cloutier: Ce qui n'est pas du tout inhabituel.

M. Thomson: Non, c'est la norme. Cependant, nous ne le faisons pas au Canada.

M. Cloutier: C'est exact. Nous n'avons pas beaucoup de sociétés très importantes, c'est tout à fait vrai. En général, les exportateurs canadiens ne sont pas aussi gourmands que les exportateurs des autres pays.

M. Thomson: Ils ne semblent pas avoir la motivation nécessaire, quelle qu'en soit la raison.

M. Cloutier: L'un de nos problèmes, c'est que nous sommes les voisins des États-Unis et qu'un bon nombre de nos sociétés constatent qu'il est très facile d'obtenir des contrats aux États-Unis et ne voient pas pourquoi elles iraient chercher ailleurs. Il arrive très souvent que nos contacts dans d'autres pays nous parlent de projets où l'industrie canadienne pourrait être concurrentielle, mais nous avons de la difficulté à susciter l'intérêt des exportateurs canadiens pour ces projets. C'est surtout parce que nous n'avons pas au Canada de sociétés qui se consacrent vraiment à l'exportation, et qui seules ou avec d'autres, soient disposées à accepter ces risques.

Le président: Quelle est votre question, monsieur Thomson?

M. Thomson: C'est la même que tout à l'heure. J'ai dit que cette institution pourrait peut-être améliorer la position du Canada sur le marché de l'exportation et je voulais savoir quelles étaient, selon vous, les faiblesses d'une telle institution et si elle pourrait fonctionner ou non.

M. Cloutier: Je serai très franc, j'ai peine à m'imaginer qu'on puisse créer une telle institution à partir de rien. Il faut partir d'une certaine expérience . . .

M. Thomson: Il faut bien commencer quelque part, n'est-ce pas?

M. Cloutier: Oui. Il faudrait que cette institution puisse disposer d'une compétence technique et c'est pourquoi je vous demandais si vous pensiez à une sorte de consortium.

[*Texte*]

Mr. Thomson: I was thinking in terms of building on CCC, very frankly.

Mr. Cloutier: I am well aware that there are some discussions going on in that regard. I am also aware of the comments of the Hatch committee on that.

Mr. Thomson: So you have reservations about putting together the technical management expertise required in such an organization.

Mr. Cloutier: With a breadth of fields. You see, right now Canada is pretty competitive in a number of areas: transportation, communications, energy, mining, agriculture, electronics, forest industry, housing. But one institution that would be an expert in all these fields in terms of going out and doing the business?

Mr. Lachance: Not doing the business. Subcontracting; having the capability to associate itself with any other players in the field to get 15, 25, 30 per cent. Spreading the risk all over the place, instead of having the consulting engineering firms doing one job and not having the reins to be able to tackle three or four or five or six. This is how the Germans do it; they spread the risk. Maybe they lose on one but on the other four they make it up; they more than make up for it. We just do not seem to be able to do it. As I said, even our corporations that do big jobs do not seem to be able to do more than one or two at the same time.

Mr. Thomson: I think you are quite correct there. I think for this corporation, certainly at the outset, to try to undertake a broad range of capital projects might be imprudent. Perhaps they have to target in certain areas in their earlier stages. They might confine themselves to certain specific areas where we are really not bidding to be, effectively.

Mr. Cloutier: That is what I would say. However, I prefer building on what we have rather than creating on the side.

• 1040

Mr. Thomson: As I said, we would be building on CCC.

Mr. Lachance: What are your own views on building on what we have? Are you thinking about the consulting engineering firms or the big corporations? In your own personal opinion, how do we tackle this problem? You said building on strength. What strength?

Mr. Cloutier: Exactement cela. On corporations who have given themselves a mandate to export and who have demonstrated their capability.

Mr. Lachance: Can we infer, then, that you support in substance the Hatch recommendations for the putting together of this risk-capital fund?

Mr. Cloutier: I have not examined closely that side of the Hatch committee recommendation.

The Chairman: Mr. Deans has some questions.

Mr. Deans: I have nothing very earth-shattering to offer this morning. I found it interesting to sit and listen to the discus-

[*Traduction*]

M. Thomson: Je pensais plutôt à donner de l'expansion à la CCC.

M. Cloutier: Je sais qu'on en parle. Je connais également les observations que le Comité Hatch a fait à ce sujet.

M. Thomson: Vous avez donc des réserves au sujet de la possibilité de réunir les experts nécessaires pour constituer un tel organisme.

M. Cloutier: Des experts en tous ces domaines. Vous voyez, le Canada est en ce moment concurrentiel dans un certain nombre de domaines: les transports, les communications, l'énergie, l'exploitation minière, l'agriculture, l'électronique, l'industrie forestière et le logement. Cependant, comment pourrait-on avoir une institution qui comprendrait des experts dans tous ces domaines?

M. Lachance: La société n'exécuterait pas les contrats. Elle ferait plutôt appel à des sous-traitants, et pourrait s'associer à d'autres sociétés à 15, 25 ou 30 p. 100. Cela permettrait d'étaler le risque, et les sociétés d'ingénieurs-conseils ne seraient pas obligées de refuser quatre ou cinq projets parce qu'elles n'ont pas les reins assez solides. C'est ce que font les Allemands, ils étalent le risque. Ils peuvent enregistrer des pertes sur un projet, mais c'est largement compensé par les quatre autres. Nous ne semblons pas capables de le faire. Comme je l'ai dit, même nos grosses sociétés ne semblent pas capables de prendre plus d'un ou deux contrats d'importance en même temps.

M. Thomson: Vous avez tout à fait raison. Il pourrait être imprudent pour cette société, du moins au début, d'essayer d'entreprendre un grand nombre de projets d'équipement. Elle devrait peut-être se concentrer sur certains secteurs, au début, se concentrer sur des secteurs que nous n'avons pas encore pénétrés.

M. Cloutier: C'est ce que je pense. Toutefois, je préférerais ajouter à ce que nous avons déjà plutôt que de créer autre chose à côté.

M. Thomson: Comme je l'ai dit, nous donnerions de l'expansion à la CCC.

M. Lachance: Que pensez-vous de cela? Faudrait-il donner de l'expansion aux sociétés d'ingénieurs-conseils ou aux grosses sociétés? A votre avis, comment devons-nous nous attaquer à ce problème? Vous vouliez que nous bâtissions sur nos forces. Quelles forces?

M. Cloutier: Exactement cela. Il faudrait utiliser les sociétés qui se sont vouées à l'exportation et qui ont déjà démontré leur capacité de le faire.

M. Lachance: Peut-on en déduire que vous appuyez les recommandations Hatch au sujet d'un fonds de capital-risques?

M. Cloutier: Je n'ai pas examiné de façon approfondie cet aspect des recommandations Hatch.

Le président: M. Deans a quelques questions à poser.

M. Deans: Je n'ai rien de révolutionnaire à vous offrir ce matin. J'ai trouvé très intéressant de vous écouter discuter.

[*Text*]

sion taking place. One of the things that strikes me is that it is too bloody bad the Hatch committee ever sat because it tends to draw red herrings into important discussion, that, frankly, I do not think are particularly helpful.

In listening to the debate as an audience for a change, the first thing that became clear to me is that, in order for us to have reached the point we are at, we must have come to the conclusion that there is an indigenous capacity in Canada that has a potential for exploitation in the world. The second thing is that the thing that holds us back seems to be the unwillingness or the inability of the existing corporate structure to assume the risk. It is not a matter of setting up a new capacity. I think we are agreed that there must be the capacity now to undertake the work, or else setting up anything in order to go and fund the projects and promote the project development would be useless. It would be a futile exercise because we would have no one to fall back on.

If it is therefore true that in Canada we have the engineering and manufacturing and whatever necessary to undertake the work and the only thing stopping them is the risk, then is it not better, if we finally decide that is what we want to do, simply to insure the risk?

Mr. Thomson: That is easier said than done.

Mr. Deans: It is not any easier or any more difficult to insure the risk than it is to set up a company that will have the capacity to undertake the projects. That is the difficulty that confronts me in listening to the debate. I am not sure, frankly, that I fall on either side of the argument or even that I support either side of the argument. If we do not have the capacity, then setting up a company to promote the capacity we do not have will not be a succcessful undertaking. If we do have the capacity and the only problem is risk-taking, then we may decide to help offset the risk.

No matter what you do, it is the horse-and-the-water bit. I do not know where that came from. It probably came out of the Bible. You can take a horse to water, but you cannot make him drink. There is nothing you can do to make someone who is unwilling to do something do it, unless you hold a carrot sufficiently large to make it almost impossible for him not to bite.

• 1045

Now, I do not know what kind of carrot we can offer to people who are just bloody well unwilling to take any risk at all, other than to say to them that we will assume the risk and they can have the benefit. If we say that, then anyone will do it. Even I would set up a company if you will take the risk.

Mr. Cloutier: How do you qualify that risk? How do you make a disctinction . . .

Mr. Deans: Listening to the discussion I think it is . . .

Mr. Cloutier: . . . between the failures that are the contractor's fault? Who would insure that?

Mr. Thomson: Exactly.

Mr. Deans: How would we avoid that, even by capitalizing a company? This is the problem. Even if we were to capitalize a

[*Translation*]

Une chose me frappe cependant et c'est qu'il est vraiment malheureux qu'on ait créé ce fameux comité Hatch, parce qu'il nous lance sur de fausses pistes et que ses recommandations ne sont pas particulièrement utiles.

J'ai écouté ce débat comme si je faisais partie de l'audience, et la première chose qui m'a frappé, c'est que pour en être venu au stade où nous en sommes, nous avons dû en venir à la conclusion que le Canada dispose déjà des sociétés qui peuvent faire de l'exportation. Deuxièmement, il semble que ce qui nous empêche de le faire, c'est l'incapacité ou le refus des sociétés actuelles d'assumer de tels risques. Il ne s'agit pas de créer une nouvelle entité. Nous sommes d'accord pour dire que nous avons déjà tout ce qu'il faut pour faire le travail. Il serait inutile de créer un organisme à la seule fin de trouver des projets et d'en promouvoir le développement. Ce serait inutile parce que nous n'aurions pas de ressources pour prendre la relève.

S'il est vrai que nous avons la capacité technique et manufacturière nécessaires et que la seule chose qui nous retient est le risque, ne vaudra-t-il pas mieux d'assurer tout simplement ce risque?

M. Thomson: C'est plus facile à dire qu'à faire.

M. Deans: Il n'est pas plus difficile d'assurer un risque que de créer une compagnie qui pourra entreprendre de tels projets. C'est la difficulté qui selon moi ressort de tout ce débat. Je ne suis pas certain de pencher davantage d'un côté que de l'autre de cet argument, ou même d'en appuyer un côté quel qu'il soit. Si nous n'avons pas la capacité nécessaire, il est tout à fait inutile de créer une compagnie qui serait chargée de promouvoir cette capacité que nous n'avons pas de toute façon. Si nous avons la capacité, et que le seul problème est le risque, nous pourrions peut-être aider à compenser ce risque.

Quoi qu'on fasse, il s'agit de faire boire l'âne. Je ne sais pas d'où vient cette expression. C'est peut-être de la bible. On ne saurait faire boire un âne qui n'a pas soif. On ne peut obliger quelqu'un à faire quelque chose qu'il ne veut pas faire, à moins de lui faire «une offre qu'il ne pourra pas refuser»!

Je ne sais pas comment on pourrait convaincre des gens qui se refusent à courir quelque risque que ce soit. Il faudrait assumer tous les risques et leur laisser les bénéfices. Dans ce cas-là, nous trouverons facilement preneur. Même moi je formerais une société si quelqu'un assumait les risques à ma place.

M. Cloutier: Comment quantifiez-vous les risques? Comment distinguer entre . . .

M. Deans: D'après la discussion, je pense que . . .

M. Cloutier: . . . les responsabilités qui incombent à l'entrepreneur et les autres? Qui assurerait celles-là?

M. Thomson: Précisément.

M. Deans: Comment éviter cela, même s'il y a capitalisation? C'est là le problème. Même si on capitalisait une entité

[*Texte*]

separate entity, how would we avoid the contractor who . . . ? We could not make the contractor any more efficient. He is going to do what he is going to do. So we will be back again assuming the risk.

Mr. Lachance: What is EDC doing in insurance? I asked at the very beginning if we would put together an insurance mechanism to insure the difficult country. You said that because we spread the risk on the good, the bad and the better, no.

Mr. Cloutier: Oh, sorry, sorry, sorry.

Mr. Lachance: Wait now until I make my arguments. It is an analogy. So what is EDC doing? It is doing that. It is spreading the risk in its insurance programs so it can reasonably think it is going to make a profit on its insurance operations.

The problem with our capital project contracting agents now is that they are not big enough to be able to spread the risk. It is not that they do not want to take risks. They may take the risk on one, but if they flunk on that one they are down the drain. To be able to go out and risk on such a project they should be able to do what the Germans do, or the Japanese or others, to have six, seven, eight or nine projects at the same time. If one flunks, you have the others that can make up for it. We cannot do that in Canada. Maybe I am wrong. Maybe I have the wrong information. Maybe we should go ahead and dig more. But our perception is that there is no organization whatsoever in Canada, even the big operations, that has the capability to do just that, to be able to spread the risk. We are not talking about eliminating the risk in terms of finance, but of spreading the risk in a number of projects.

Mr. Cloutier: I would like to submit that you have to define what you mean by risk.

Mr. Lachance: In a commercial way. We are talking about commercial risk.

Mr. Cloutier: Okay, commercial risk. What is it? Is it the risk that is not insurable now? If so, what is that risk that you are talking about? The risk that inflation might go hayfire in the country? The risk that you might have local construction problems in the host country? The risk that your equipment might fail?

Mr. Lachance: The risk that you have a strike and that you cannot procure.

The Chairman: Mr. Lachance, please let the witness finish.

Mr. Cloutier: There are dozens of elements of risk that have to be identified and a decision has to be taken whether the exporter is strong enough to assume them. I do not know of any country that has a total insurance for all those risks. A number of these risks can be negotiated for the account of the buyer, even within a fixed-price contract.

Mr. Lachance: That is another point. That was not my point. Now you are talking about insurance and I was talking about a corporation. For corporation, which has a number of decisions to make if it wants to make a contract, there is always the possibility that you make the wrong decision, that you bid wrongly. Without any wrongdoing on your part you

[*Traduction*]

distincte, comment éviter que l'entrepreneur qui . . . ? On ne pourrait pas augmenter l'efficacité d'un entrepreneur. Il s'en tiendra à ce qu'il a à faire et nous nous retrouverons de nouveau en train d'assumer le risque.

M. Lachance: N'est-ce pas là ce que permet l'assurance de la SEE? Je vous ai demandé tout à l'heure si on ne pouvait pas songer à une assurance à l'intention des pays difficiles. Vous avez dit que non, puisque les risques étaient étalés sur toute la gamme, les plus faciles comme les plus difficiles.

M. Cloutier: Excusez-moi.

M. Lachance: Laissez-moi finir. Je vais faire un parallèle. Que fait la SEE? Précisément cela. Elle étale les risques dans ses programmes d'assurance en espérant qu'elle pourra réaliser des bénéfices avec l'assurance.

Le problème chez les entrepreneurs de projets de biens d'équipement est précisément qu'ils ne sont pas assez solides pour étaler les risques. Ce n'est pas qu'ils refusent de courir des risques. S'ils le font, s'ils échouent, ils sont anéantis. Pour pouvoir courir un risque, il faudrait qu'ils puissent faire comme les Allemands ou la Japonais, c'est-à-dire mener six, sept, huit ou neuf projets de front à la fois. S'ils sont malchanceux dans un cas, les autres rattrapent. Nous ne sommes pas en mesure de faire cela au Canada. Je ne sais pas si je me trompe. Je ne sais pas si j'ai été mal renseigné. Peut-être vaudrait-il la peine de fouiller la question. Nous avons l'impression cependant qu'aucune société canadienne, même les grandes sociétés, ne peut étaler les risques. Il ne s'agit pas ici de supprimer tous les risques financiers mait tout simplement de les étaler sur un certain nombre de projets.

M. Cloutier: Mais il faudrait que vous définissiez ce que vous entendez par risque.

M. Lachance: Je parle ici des risques commerciaux.

M. Cloutier: D'accord. Comment définissez-vous cela? Est-ce que ce sont les risques qui ne sont pas assurables actuellement? Si c'est le cas, de quel genre de risque s'agit-il? Le risque qu'il y ait une flambée de l'inflation dans un pays donné? Le risque qu'il y ait des problèmes de construction sur place? Le risque que l'équipement fasse défaut?

M. Lachance: Le risque qu'il y ait une grève par exemple, et qu'on ne puisse pas livrer la marchandise.

Le président: Monsieur Lachance, laissez le témoin terminer.

M. Cloutier: Il y a des douzaines d'éléments de risques qu'il faut identifier avant de déterminer si un exportateur a les reins assez solides pour les assumer. Je ne connais aucun pays qui offre une assurance tous risques à cet égard. Cependant, un certain nombre de risques peuvent être imputés à l'acheteur, même quand il s'agit d'un contrat à prix fixe.

M. Lachance: Voilà autre chose. Ce n'est pas de cela que je parlais. Je veux parler d'une assurance à l'intention d'une société qui, par exemple, doit prendre des décisions, choisir entre divers contrats. Il y a toujours le risque de prendre la mauvaise décision, de se tromper en faisant une offre. Sans savoir à qui la faute, une mauvaise décision est prise. Prenez le

[*Text*]

just make the wrong decision. It happens to any company at some given point because it has, in a given year, 100 contracts that it is doing business on. If you flunk on one it is all right because you have all the others that makes your over-all picture. That is what I am talking about, spreading commercial risk for one coporation to be able to go out and systematically tackle those big projects.

It is not the insurance side of it. I am not talking about insurance. I am talking about spreading the risk for the corporation itself through a number of projects. How can you do that? You can only do that if you have a financial capability and a manpower capability and the expertise to be able to tackle many projects at the same time. Even the Lavalins or the CNCs or the Monencos or the Northern Telecom's or the Bell's they do not seem to be able to do that or to be willing to do that or to just do it. How do you make it happen? That, I guess, is the bulk of the argument. It has nothing to do with insurance.

• 1050

Mr. Thomson: I cannot see how you can set up an insurance mechanism such as the Hatch Committee Reports suggests, to insure against the commercial risks that we are talking about this morning. I just cannot see how it could possibly be done. There are too many aspects of commercial risk involved—you mentioned a few here this morning—to come to grips with the problems.

Therefore, I think there has to be an institution in place that can and is prepared to assume those risks on the basis of reward, the reward they are going to get, the profit they are going to get. There is a sufficient amount of capital in place for this institution to assume these risks on the expectation of a reward that is commensurate with the risk.

Mr. Cloutier: Well, I have difficulty, sir, with the concept of goods that have to be manufactured, shipped and assembled and operated at the other end. To me, unless you are associated very closely with the suppliers of these goods, you are in trouble.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: We might just quote a little excerpt here from the task force on North-South Relations, which is a similar task force to ours, set up to look into the North-South trade. In their report which was tabled in the House December 17, 1980 they say:

> . . . since 1974 exports to the South have been growing at a faster rate than Canada's exports to countries in the North.
>
> It should be pointed out that, although the developing countries offer attractive export opportunities, Canada is under-represented in these markets, as can be seen in the graph below.

—and they give graphs, et cetera.

> Canada exports a lower percentage of goods to the developing countries than do our major trading partners.

[*Translation*]

cas d'une société qui, une année donnée, mène 100 contrats de front. Si les choses vont mal dans un cas, les autres rattrappent. C'est à cela que je fais allusion quand je parle de l'étalement des risques commerciaux pour une société qui veut s'attaquer à de grands projets.

Il ne s'agit pas d'assurance. Il s'agit de l'étalement des risques sur un certain nombre de projets, du point de vue de la société. Comment cela pourrait-il se faire? Cela ne peut se faire que dans la mesure où on a la capacité financière, la main-d'œuvre et les compétences nécessaires pour mener plusieurs projets de front en même temps. Même de grandes sociétés comme Lavalins, CNC, Monencos, Northern Telecom ou Bell, ne semblent pas pouvoir y réussir ou ne sont pas disposées à tenter cela. Comment donc les y amener? C'est le cœur de la question. Ce n'est pas une question d'assurance.

M. Thomson: Je ne vois pas comment on pourrait prévoir un régime d'assurance comme celui que recommande le comité Hatch, pour assurer les risques commerciaux dont nous parlons maintenant. Je ne vois pas comment cela pourrait être fait. Les risques commerciaux sont trop complexes, et vous l'avez reconnu ce matin, pour que nous puissions cerner ce problème.

Par conséquent, je pense qu'il faut qu'un organisme soit prêt à assumer ces risques dans le seul espoir d'être récompensé, de réaliser des bénéfices. Il faut que cet organisme ait assez de capital pour pouvoir assumer ces risques et que les bénéfices qu'il escompte en vaillent la peine.

M. Cloutier: Quand il s'agit de produits qui doivent être manufacturés et expédiés avant d'être assemblés ou utilisés ailleurs, cela ne va plus. A mon avis, à moins d'avoir les liens très étroits avec le fournisseur de ces produits, c'est compromis.

M. Thomson: Merci.

Le président: Je voudrais vous citer quelques lignes du rapport du groupe de travail parlementaire en matière de relations nord-sud. Il s'agit d'un groupe d'études semblable au nôtre, formé pour étudier le commerce nord-sud. Dans son rapport, déposé à la Chambre des communes, le 17 décembre 1980, on peut lire et je cite:

> . . . depuis 1974, les exportations vers le sud ont augmenté à un rythme plus rapide que celles à destination du Nord.
>
> A noter que, même si les pays en développement offrent des perspectives d'exportations intéressantes, le Canada n'obtient pas sa part du marché, comme le montre le tableau suivant.

. . . et cinq tableaux suivent.

> Le taux d'exportations des produits canadiens vers les pays en développement est inférieur à celui de nos princi-

[*Texte*]

Undoubtedly there are historical, geographical . . . reasons.

They ended up:

. . . but even now Canadian business fails to take advantage of new opportunities.

That committee is sort of confirming what we have been coming up with. Maybe it is assumptions, but it is based on testimony that we have heard, that Canada is just not out there getting its fair share, especially of the capital projects market. So I guess the big question before us is, if we do not have such a structure in Canada, can we set one up, be it private, be it a government. Your opinions on this would be greatly appreciated. Mr. King, do you have anything to add here? You have been very quick this morning. I know you are just bursting with good ideas.

Mr. Brock King (Senior Vice-President, Corporate Affairs, Export Development Corporation): I think everyone has alluded to the difficulty of identifying risks on capital goods that are theoretically within the contractor's or the bidders' control. To insulate, or to hold harmless, a Canadian company, might be to perpetuate incompetence. It might not be necessarily a good idea to encourage this sort of development. I think perhaps this thought should permeate your logical processes when you arrive at a conclusion.

The Chairman: Any further questions?

Mr. King: I do not believe any country offers this kind of protection. Just to clarify that, with respect to cover, the EDC protection for capital goods is really superior to the German. The German banks actually take a portion of the risk for the export per se. In our buyer credits and our export financing we provide it all. We take all the risk.

The Chairman: Thank you. I would just like to ask both of you gentlemen—I know that you have read our interim report—is there anything in that report that you support strongly perhaps or that you disagree with after reading it? We offered several alternatives that we could pursue, several approaches. I hope you saw reflected your own input into this committee when you first appeared before us. Is there anything there you would like to comment on?

• 1050

Mr. Cloutier: I do not think so, Mr. Chairman. I have not got any pearls of wisdom in this area. I think it is the most difficult area largely because it centres on two counts. One is a psychological bent of the individual and I do not know that institutions can replace that kind of bent.

The Chairman: Another question that I wanted to ask but I understand that it is perhaps not within your jurisdiction and that was, what do you think should be Canada's sort over-all export strategy, keeping in mind EDC's role here; also, keeping in mind the minister's announcement on credi-mix, keeping

[*Traduction*]

paux partenaires commerciaux. Il existe sans doute des raisons historiques, géographiques . . .

Et enfin:

. . . mais même aujourd'hui l'entreprise canadienne ne sait pas saisir les possibilités qui s'offrent.

Cet autre comité confirme ce que nous-mêmes pensons. Peut-être que ce ne sont là que des hypothèses mais nous n'en avons pas moins entendu des témoignages disant tous la même chose, que le Canada n'obtient pas sa part du marché, surtout quand il s'agit de biens d'équipement. Je suppose donc que s'il s'agit d'une question de structure, il faut trouver le moyen de la mettre sur pied, avec la participation du secteur privé ou du gouvernement. C'est pourquoi nous vous demandons votre avis. M. King, avez-vous quelque chose à ajouter? Vous êtes bien silencieux ce matin. Je sais que vous avez beaucoup d'idées cependant.

M. Brock King (premier vice-président, Direction des affaires générales, Société pour l'expansion des exportations): Je pense que tous autant que nous sommes, nous reconnaissons que la difficulté est l'identification des risques, dans le cas de biens d'équipement et cela est la responsabilité des soumissionnaires ou des entrepreneurs. Si on érigeait une carapace autour d'une société canadienne, on ne ferait que perpétuer l'incompétence. Ce n'est peut-être pas une bonne idée que d'encourager cela. Il faudrait donc se souvenir de cela en élaborant le raisonnement qui nous amènera à une conclusion.

Le président: D'autres questions?

M. King: Je ne pense pas qu'aucun pays au monde n'offre ce genre de protection. Pour ce qui est de la couverture, la protection qu'offre la SEE dans le cas des biens d'équipement est très supérieure à celle qu'offrent les Allemands. Les banques allemandes assument une partie du risque dans le cas des exportations. Dans le cas du crédit que nous offrons à l'acheteur, du financement des exportations que nous offrons, nous assumons tous les risques.

Le président: Merci. Messieurs, vous avez lu notre rapport intérimaire et je voudrais vous demander s'il contient quelque chose que vous appuyez ou, au contraire, rejetez vigoureusement? Nous offrons dans ce rapport diverses solutions, diverses façons d'envisager la question. J'espère que vous y avez noté votre apport aux travaux de notre Comité. Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter?

M. Cloutier: Je ne pense pas, monsieur le président. Je n'ai pas d'inspiration foudroyante pour l'instant. Je pense que le sujet est difficile car deux facteurs sont principalement en cause. D'une part, il y a une question d'attitudes particulières et d'autre part, je ne sache pas qu'un organisme puisse compenser pour ces attitudes.

Le président: Je voulais vous poser une autre question même si je sais qu'elle ne relève pas directement de vos attributions. Quelle devrait être la stratégie d'ensemble que le Canada devrait adopter à l'égard des exportations, compte tenu du rôle de la SEE, et également de la déclaration du ministre sur le

[*Text*]

in mind what this committee is faced with and so on.—The recommendations of the north-south committee. Let us say, we do not have one and we are developing a sort of new export strategy or building on the existing export strategy then what pearls of wisdom would you give us there?

Mr. Cloutier: In relation to the corporation, I indicated to you in private conversation before the meeting opened, that EDC is in a position of responding to any viable proposition put before it and, indeed, up to now, we have not had to ration our services. If such a day comes when there should be rationing, I think that, given the EDC legislation as it stands, it should be a rationing on the basis of government policy rather than corporate policy.

The Chairman: That is very interesting because you say you are not in a position where you have to ration your services. In other words, any company that comes before you with a viable proposition, you can look after its needs.

Mr. Cloutier: That meets the normal criteria of EDC: of credit worthiness, of Canadian content. As you know, our requirements on Canadian content are very high and we put a lot of emphasis on it. In other words, the corporation's services are available to support Canadian exports and not just exports by Canadian companies with the goods coming from other countries.

The Chairman: Could you tell this committee on which grounds are most proposals refused because, going across Canada and in my own private meetings and conversations—I was at a function one afternoon and in a space of one hour I had three different groups attack me, practically, complaining: What is that EDC doing? There was a group of six that got together to form a company, they wanted to export. They were turned down; someone else was turned down. As I say, in a space of one hour, I had three complaints about EDC, and the complaint was because they were turned down. I am sure if we heard EDC' side, there were probably legitimate reasons why they were turned down. Could you give us perhaps some idea of why companies who approach you are refused.

Mr. Cloutier: The kind of criteria that we look at in assessing financing propositions, for instance, is the company itself, its technical and financial capability; the prior experience, the technology employed and the financial structure; its debt structure, its earnings, its financial resources and its realizations. We would be inviting trouble if we went into a loan transaction supporting an exporter when we have grave reservations about his capability of meeting his commercial obligations. In effect, we end up by having a bad name because the goods were not delivered as contracted for.

• 1100

We also look at the country—the ability of the country to meet its obligations if it is a sovereign risk, and if it is not a sovereign risk, the ability of the buyer to meet its obligations. We look at the economics of the project itself, everything that makes it a commercially viable proposition.

[*Translation*]

crédit mixte et bien sûr des recommandations du comité sur les relations nord-sud? Présumons un instant que nous n'avons pas de stratégie d'exportation et qu'il s'agit d'en avoir une, ou d'apporter des améliorations à celle qui existe. Quels conseils nous donneriez-vous?

M. Cloutier: Comme je vous l'ai dit avant l'ouverture de la séance, la SEE est en mesure de répondre à toute proposition valable et de fait, jusqu'à présent, nous n'avons pas été forcés de rationner nos services. Si cependant un jour nous devons faire des choix, étant donné la loi qui nous régit, nous devrons faire du rationnement conformément à une politique gouvernementale plutôt qu'à une politique de la société.

Le président: Il est très intéressant de vous entendre dire que vous n'êtes pas obligé de rationner vos services. En d'autres termes, toute société qui vous présente une proposition valable peut bénéficier de vos services.

M. Cloutier: Il faut qu'elle réponde aux critères de la SEE: il faut qu'elle soit solvable et qu'il s'agisse d'exportations canadiennes. Comme vous le savez, nous attachons beaucoup d'importance à cette dernière exigence car les services de la société s'adressent aux exportateurs de produits canadiens, et non pas aux sociétés canadiennes qui exportent des produits en provenance d'autres pays.

Le président: Pouvez-vous nous dire quels sont les motifs de refus les plus fréquents? Nous avons parcouru le Canada et j'ai moi-même parlé à beaucoup de gens, notamment l'autre jour, en l'espace d'une heure, trois groupes différents m'ont attaqué moi personnellement en me disant: qu'est-ce qui se passe à la SEE? En l'occurrence, il y avait là un groupe de six personnes qui s'étaient réunies pour former une société afin d'exporter. La société n'avait pas pu obtenir quoi que ce soit à la SEE, et c'était le cas d'un autre groupe. J'ai donc reçu en peu de temps trois plaintes au sujet de la SEE venant de gens dont les demandes avaient été rejetées. Je suis sûr que si vous nous donniez des explications, nous pourrions découvrir qu'il y a des raisons valables pour cela. Pouvez-vous nous dire pourquoi certaines sociétés voient leur demande rejetée?

M. Cloutier: Quand nous évaluons une proposition qui nous est faite, nous étuions la situation de la société, ses capacités techniques et financières. Nous examinons son expérience antérieure, la technologie employée et ses structures financières. Nous étudions la structure de sa dette, ses recettes, ses ressources financières et ses réalisations. Nous nous aventurerions si nous acceptions de consentir un prêt pour appuyer un exportateur dont nous doutons sérieusement de la capacité de remplir ses engagements commerciaux. En effet, cela ternirait notre nom car les produits promis ne seraient pas livrés.

Nous vérifions également le pays visé par les exportations et nous tenons compte de la capacité de ce pays à rencontrer ses obligations; tant comme nous nous assurons de la capacité de l'acheteur à respecter ses obligations. Nous effectuons également une analyse économique du projet, de tout ce qui en fait une proposition commerciale rentable.

[*Texte*]

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Just two short questions, Mr. Chairman.

Since your 1979 balance sheet, can you tell me how much more money has been made available to Export Development Corporation?

Mr. Cloutier: In terms of?

Mr. Thomson: Well, how much additional borrowing have you done?

Mr. Cloutier: We have borrowed about $600 million.

Mr. Thomson: Six hundred million dollars, and that was in 1980?

Mr. Cloutier: Yes.

Mr. Thomson: That is from all sources, government and . . .

Mr. Cloutier: That is all capital markets.

Mr. Thomson: Right.

How is this $900 million crédit-mixte? As you make the deals on that crédit-mixte financing, would you just draw down from the government against their commitment?

Mr. Cloutier: No. Again, it is difficult to generalize because each transaction has a separate structure but, generally speaking, one tranche would come from EDC funds and another tranche from government funds.

Mr. Thomson: Some of it would come from EDC?

Mr. Cloutier: Yes, which we would borrow on the capital markets.

Mr. Thomson: I see.

A number of business people in Canada have expressed to us that EDC should not be a profit-making operation, that it should be subsidizing interest rates to a greater extent than they perhaps are. I guess it might be difficult for you to answer that question because it is really a matter of government policy, but how do you see this? I can remember I had a terrible time convincing one person that EDC was not making as much money as the commercial banks. He believes that EDC is making a greater return on capital than the commercial banks are and he was very upset about this. As a matter of fact, it was a member of the Hatch committee who made that statement, which I am sure is not true, but what are your views?

Mr. Cloutier: Our policy in this regard is to operate on the basis of commercial principles and to try to get the best return possible in the light of the competitive circumstances surrounding the transaction, keeping in mind that the transaction should be made. So, contrary to many other countries which have posted rates of interest and in effect the government pays the differential automatically, we try to take a more disciplined approach to extending financing and to get the most out of every buyer.

Mr. Thomson: Good.

[*Traduction*]

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: Juste deux courtes questions monsieur le président.

Combien d'argent de plus la Société pour l'expansion des exportations a-t-elle eu depuis son bilan de 1979?

M. Cloutier: A quel chapitre?

M. Thomson: Combien d'emprunts additionnels avez-vous contractés?

M. Cloutier: Nous avons emprunté près de $600 millions.

M. Thomson: Six cents millions de dollars. C'était en 1980?

M. Cloutier: En effet.

M. Thomson: Ces emprunts provenaient de toutes les sources, gouvernementales et . . .

M. Cloutier: De tous les marchés financiers.

M. Thomson: Bon.

Qu'en est-il de ces $900 millions de crédit mixte? Lorsque le financement des transactions est conclu en vertu de ces crédits mixtes, est-ce simplement le gouvernement qui, par son engagement, vous fournit ces fonds?

M. Cloutier: Non. Encore une fois, il est difficile de généraliser car chaque transaction a sa structure propre, mais, généralement parlant, une tranche provient des fonds de la SEE et une autre tranche des fonds du gouvernement.

M. Thomson: Une partie provient de la SEE?

M. Cloutier: En effet, des fonds que nous empruntons sur les marchés financiers.

M. Thomson: Je voix.

Beaucoup d'hommes d'affaires canadiens nous ont dit que la SEE ne devrait pas être une entreprise à but lucratif, qu'elle devrait subventionner plus qu'elle ne le fait les taux d'intérêt. Il est probablement difficile pour vous de répondre à cette question, car il s'agit vraiment d'un aspect de la politique du gouvernement, mais comment envisagez-vous cela? Je me rappelle avoir eu énormément de difficultés à convaincre quelqu'un que la SEE faisait moins de bénéfices que les banques commerciales. Il croyait que la SEE faisait plus de profit sur les capitaux que les banques commerciales et cela le révoltait vraiment. En fait, c'est un membre du Comité Hatch qui a fait cette déclaration qui est fausse, j'en suis sûr, mais qu'en pensez-vous?

M. Cloutier: Notre politique à cet égard est de fonctionner selon des principes commerciaux en essayant d'obtenir le meilleur rendement possible, compte tenu des circonstances concurrentielles entourant la transaction et en nous rappelant que la transaction devrait être effectuée. Donc, contrairement à beaucoup d'autres pays qui ont fixé des taux d'intérêt et où le gouvernement en effet paie automatiquement la différence, nous essayons d'adopter une démarche plus disciplinée pour le financement en essayant d'obtenir le maximum de chaque acheteur.

M. Thomson: Bien.

[*Text*]

Mr. Cloutier: And sometimes we get results in an over-all profit.

Mr. Thomson: Going back to our first meetings with EDC, something I could not understand was that you make your forward financial commitments yet you do not necessarily put your financing in place for those forward commitments as you make the commitments. That seemed to me to be a highly risky way of doing things. It would seem to me that if you are making a commitment, a forward financial commitment, you should make it in the light of current day financial markets and not a financial market such that you do not know what it is going to be at some time in the future. I just could not understand why EDC adopts that approach.

• 1105

Mr. Cloutier: We take an interest exposure . . .

Mr. Thomson: That is right.

Mr. Cloutier: . . . and that is part and parcel of extending financing at fixed rates.

Mr. Thomson: Yes, but would it not be better to determine that financial exposure when you can turn it down?

Mr. Cloutier: Yes, but you see our disbursements on transactions, on an average, take three years, and while we can make projections as to what it might cost in terms of current interest rate exposures, we go the wrong way in the other direction. So in good times the profits that your friends were complaining against were the result of an interest rate exposure that turned in our favour but, on the basis of the capital markets over the last year or year and a half, it is now the other way around.

Mr. Thomson: Why would you not hedge against forward commitments?

Mr. Cloutier: It is terribly expensive.

Mr. Thomson: Yes, but it might be cheaper than finding yourself in no man's-land three years hence.

Mr. Cloutier: No, because you can average out. In other words, if we were to do as you suggest, I submit to you that the financial framework that exists between the government and EDC would have to be changed, and on that basis the EDC would probably not do any deals. I explained to a committee last September that every quarter or so the board of directors establishes a minimum yield that all our loans officers seek in computing their transactions. This minimum yield has not changed in the last year and a half, the last year and three-quarters, largely because we concluded that if we were to have our minimum yield move in consequence of the interest rates on the market, we would be uncompetitive financially.

Mr. Thomson: I am not suggesting that. All I am suggesting is that you have a contingent liability here, do you not? You always have a contingent liability of an unknown amount, the difference between your commitments and . . .

[*Translation*]

M. Cloutier: Parfois, cela se traduit par des profits.

M. Thomson: Au sujet de notre première séance avec les représentants de la SEE, il y a quelque chose que je n'ai pas compris. Lorsque vous prenez des engagements financiers à terme, vous n'en organisez pas nécessairement le financement immédiatement. A mon avis, cette façon de procéder comporte énormément de risques. Je pense que si vous prenez un engagement financier à terme, vous devriez le faire à la lumière des marchés financiers du moment et non sur ceux de l'avenir car vous ignorez ce qu'ils seront. Je n'ai simplement pas compris la raison pour laquelle la SEE choisissait cette démarche.

M. Cloutier: Nous fixons le taux d'intérêt en conséquence.

M. Thomson: En effet.

M. Cloutier: Cela se fait dans le cadre du financement à taux fixe.

M. Thomson: Ne serait-il pas préférable de déterminer ce risque lorsque vous pouvez encore le minimiser?

M. Cloutier: En efet, mais ordinairement nos versements pour les transactions s'étalent sur une période de 3 ans. Quoiqu'il soit possible d'établir des projections sur les coûts relatifs en fonction des taux d'intérêt actuels, nous risquons de faire fausse route dans l'autre sens. Donc, les profits dont vos amis se plaignaient ont été réalisés lorsque les choses allaient bien et découlaient de taux d'intérêt favorables, mais c'est maintenant le contraire, étant donné les taux d'intérêt qui ont cours sur les marchés financiers depuis un an et demi.

M. Thomson: Pourquoi ne vous protégeriez-vous pas contre vos engagements à terme?

M. Cloutier: C'est très dispendieux.

M. Thomson: En effet, mais cela pourrait être moins cher que de vous trouver en difficulté trois ans plus tard.

M. Cloutier: Non, parce qu'en moyenne cela s'équilibre. Autrement dit, si nous devions adopter votre suggestion, je prétends qu'il faudrait modifier la structure financière existante entre le gouvernement et la SEE, ce qui aurait comme résultat probable que la société ne ferait plus de transactions. En septembre dernier, j'ai expliqué à un comité que chaque trimestre ou à peu près, le Conseil d'administration établit un rendement minimum que tous nos agents de prêt cherchent à obtenir dans le calcul de leurs transactions. Depuis un an et demi, un an et trois-quarts, ce taux de rendement minimum n'a pas changé, cela principalement parce que nous somme arrivés à la conclusion que si nous augmentions ce taux de rendement minimum par rapport aux taux d'intérêt des marchés financiers, alors nous ne serions plus concurrentiels.

M. Thomson: Ce n'est pas ce que je vous suggère. Tout ce que je dis, c'est que vous avez là des engagements éventuels, un risque de passif, n'est-ce pas? Vous avez toujours ces engagements dont le total reste inconncu, vu qu'il est la différence entre vos engagements et . . .

[*Texte*]

Mr. Cloutier: Right now we have about $3.5 billion of undisbursed commitments . . .

Mr. Thomson: That are not funded.

Mr. Cloutier: . . . that are not funded. We will be funding them as the disbursements have to be made.

Mr. Thomson: Right, and you do not know what the interest costs at that time are going to be.

Mr. Cloutier: That is right, but in the good years we developed the return earnings that would cushion the bad years.

Mr. Thomson: That presumes the interest rates, in the longer term, are going to be something close to your yield rate, which may or may not necessarily be the case.

Mr. Cloutier: That is right, if they are higher we are going to have losses.

Mr. Thomson: That is right.

Mr. Cloutier: But those people—You have, somewhere in your interim report, something saying that ECD does not take any risks; we are in the riskiest business of them all. You will not have the banks giving you fixed-rate money for 20 years, or 10 years, or even 5 years, or even 3 years.

• 1110

Mr. Thomson: All I was suggesting, sir, was that you need proof to identify your risk at the time you make the commitment, instead of waiting for an uncertain . . .

Mr. Cloutier: We do. We do. But we do so within the financial framework of the corporation. In other words, that is the kind of decision the board of directors takes when it establishes a minimum yield.

The Chairman: Go ahead, Mr. King.

Mr. King: One of the difficulties in funding in advance of your disbursement is that you have two choices: You can make a forward commitment, which is difficult in the international capital markets, or you can go out and borrow these moneys. We are precluded by statute from investing these borrowed funds over the disbursement period in sufficiently high yield investments; we are stuck with bank accounts or with government securities, and these do not have a yield that corresponds to the cost of money. So we would have a negative flow during that period, which would exacerbate. We would have to build this into our anticipated costs.

Mr. Thomson: Yes.

Mr. King: We feel this has been a burden we do not want to add to the cost of a capital project. So we are taking the risk ourselves.

Mr. Thomson: I can understand that. It is just that I would not have thought the hedge forward would be that expensive.

Mr. King: Well, it is, and it is also uncertain, because you only have an estimate of your disbursement period. It is not going to be accurate for any specific transaction. I think most

[*Traduction*]

M. Cloutier: Présentement, nous avons environ 3.5 milliards d'engagements qui ne sont pas encore arrivés à échéance . . .

M. Thomson: Avez-vous les fonds voulus?

M. Cloutier: . . . et pour lesquels les fonds vendus n'ait pas été affectés. Nous les financerons au moment d'effectuer les versements.

M. Thomson: En effet, et vous ignorez quel sera le taux d'intérêt à ce moment-là.

M. Cloutier: En effet, mais pendant les bonnes années, nous avons réalisé des bénéfices qui servent à compenser les mauvaises années.

M. Thomson: Cela suppose qu'à long terme les taux d'intérêt seront dans la même fourchette que votre taux de rendement, ce qui ne sera pas nécessairement le cas.

M. Cloutier: En effet, si les taux d'intérêt sont plus élevés, nous perdrons.

M. Thomson: En effet.

M. Cloutier: Mais ces gens-là . . . Dans votre rapport provisoire, vous dites que la SEE ne prend aucun risque. Nous sommes dans le domaine où il y a le plus de risques. Aucune banque ne vous prêtera de l'argent à taux fixe pour 20 ans, 10 ans, ou même 5, ou même 3 ans.

M. Thomson: Tout ce que je prétends, monsieur, c'est qu'au moment où vous prenez cet engagement vous avez besoin de preuves pour identifier le risque au lieu d'attendre dans l'incertitude . . .

M. Cloutier: Nous le faisons. Nous le faisons. Mais nous le faisons à l'intérieur de la structure financière de la société. Autrement dit, c'est le genre de décision que le conseil d'administration prend lorsqu'il fixe un taux de rendement minimum.

Le président: Allez-y, monsieur King.

M. King: Le financement préalable aux versements cause des problèmes. Vous avez deux choix: vous pouvez prendre un engagement à terme, ce qui est difficile sur les marchés financiers internationaux, ou vous pouvez simplement emprunter ces sommes. La loi nous interdit d'investir ces fonds empruntés au cours de la période de versement dans des investissements à un taux suffisamment élevé, nous sommes pris avec des comptes en banque ou des obligations gouvernementales dont le rendement ne correspond pas au loyer de l'argent. Donc, pendant cette période, nous perdrions de l'argent, ce qui ne ferait qu'aggraver la situation. Nous devrions inclure cela dans nos prévisions de coûts.

M. Thomson: Oui.

M. King: Nous pensons que c'est un fardeau que nous ne voulons pas ajouter aux coûts d'un projet d'équipement. Nous prenons donc le risque nous-mêmes.

M. Thomson: Je comprends cela. C'est simplement que je n'imaginais pas qu'une protection à terme puisse être aussi dispendieuse.

M. King: Bien, c'est le cas et c'est aussi très incertain car vous n'avez qu'une estimation de ce que sera votre période de versements. Elle n'est pas précise pour aucune transaction. Je

[*Text*]

of the exports credits agencies adopt this principle. In fact most of them take a greater exposure because those who are involved in direct financing borrow short and long, and they are constantly recycling so they have an annuaal exposure. Once we get into the disbursement, we try to have a balanced portfolio; the way that average maturity dates for the funds we borrow correspond to our asset portfolio in keeping a balance.

Mr. Thomson: Well, that would mean then that . . . It is surprising that your yield rate would not have had to move up fairly dramatically in order to create that balance.

Mr. Cloutier: Well, that is what I suggested, that we did not.

Mr. Thomson: I know, but at least it is surprising to me that you would be in balance at this particular time.

Mr. Cloutier: Well, on maturities.

Mr. Thomson: Yes.

Mr. Cloutier: But not . . . in terms of the maturity of the capital.

Mr. Thomson: Oh, all night, maturity but not yield.

Mr. King: This is a consequence of an accumulation of ten years of funding.

Mr. Thomson: Well, I do not mean to pursue that. Thank you.

The Chairman: Gentlemen, I think you probably read in our interim report where many of the witnesses were saying, why can the government agencies not get together and co-ordinate their services, so that we are not shifted from one department to the next, et cetera. Another big fear the witnesses had was of another government bureaucracy. They said we have too many of these government bureaucracies now. This was the mandate of the Hatch committee also, to look into how the government agencies an be co-ordinated a little more closely together. I do not think much has been done in that area since.

Can you see how maybe EDC and other government bodies can sort of co-ordinate their services, where a company can come and get market intelligence information, the financing information, the local sourcing information, from one department, rather than being shifted from one department to the next?

Mr. Cloutier: I think EDC is co-ordinating its activities fairly closely with the Department of IT&C. We work very closely with CIDA. But we have different mandates, and unless EDC were abolished as a Crown corporation and converted as a division of IT&C—which is not unthinkable; the British do it that way—you cannot get much closer than what we have now. A number of exporters, for instance, who use our global insurance have very few dealings with IT&C.

[*Translation*]

pense que la plupart des agences de crédit à l'exportation adoptent ce principe. En fait, la plupart prennent même un plus grand risque car en fournissant un financement direct, elles empruntent à court terme et à long terme, de sorte qu'elles recyclent constamment leurs emprunts afin de se protéger sur une base annuelle. Lorsque nous effectuons les versements, nous essayong d'avoir un porte-feuille équilibré; nous visons à ce que la moyenne des dates d'échéance des fonds que nous empruntons correspondent à notre actif pendant la même période afin de conserver un équilibre.

M. Thomson: Bien, cela signifierait donc . . . Il est surprenant que vous n'ayez pas dû augmenter votre taux de rendement de façon dramatique pour créer cet équilibre.

M. Cloutier: J'ai suggéré que nous ne le fassions pas.

M. Thomson: Je sais, mais je trouve pour le moins surprenant qu'en ce moment vous ayez cet équilibre.

M. Cloutier: Grâce aux échéances.

M. Thomson: Oui, en effet.

M. Cloutier: Toutefois pas au chapitre de l'échéance du capital.

M. Thomson: Ah, très bien, pour l'échéance mais non pour le rendement.

M. King: C'est le résultat de l'accumulation de dix années de financement.

M. Thomson: Bon, je n'ai pas l'intention d'aller plus loin. Merci beaucoup.

Le président: Messieurs, vous avez probablement lu notre rapport provisoire. Beaucoup de témoins nous ont dit: Pourquoi ne peut-on pas réunir et coordonner les services des diverses agences gouvernementales de sorte que nous ne soyons pas envoyés de l'une à l'autre et ainsi de suite? De plus, les témoins craignaient de voir s'installer une autre bureaucratie gouvernementale. Ils disent qu'il y en a déjà trop. C'était également là le mandat du comité Hatch, d'étudier la façon dont on pourrait coordonner plus étroitement les agences gouvernementales. Je pense qu'on n'a pas fait grand-chose dans ce domaine depuis.

Selon vous, comment la SEE et d'autres organismes gouvernementaux peuvent-ils coordonner leurs services lorsqu'une compagnie essaie d'obtenir des renseignements sur le marché, sur le financement, sur les sources locales d'information, afin qu'elle puisse obtenir cela d'un seul ministère plutôt que d'aller d'un ministère à l'autre?

M. Cloutier: Je pense que la SEE coordonne assez étroitement ses activités avec celles du ministère de l'Industrie et du commerce. Nous travaillons très étroitement avec l'ACDI. Toutefois, notre mandat est différent et à moins qu'on n'abolise la SEE comme société de la Couronne et qu'elle devienne une direction du ministère de l'Industrie et du Commerce, ce qui n'est pas impensable, les Britanniques l'ont fait, il est impossible d'avoir une collaboration plus étroite que nous avons actuellement. Par exemple, nombre de nos exportateurs qui bénéficient de notre assurance globale ont très peu de contacts avec le ministère de l'Industrie et du Commerce.

[*Texte*]

In relation to large projects, I think inevitably there is a very close co-ordination between IT&C and ourselves, such that when an exporter is ready to sign a commercial contract, he comes to EDC. The services of IT&C, he has, more or less, already used them by that time.

• 1115

The Chairman: The Chair has no further questions. Anyone else?

No further questions? In that case, Mr. Cloutier and Mr. King, on behalf of the committee, thank you very much for appearing before us again. As I mentioned earlier, I think you saw your previous testimony reflected in our interim report and, hopefully, our final report will reflect more of your testimony that you shared with us today.

The committee has no criticism of EDC. What we have been sharing with you is just what we have been picking up across Canada, et cetera. I think any individual who is active or any corporation which is active is bound to be faced with some criticism. It shows that they are doing something because, as I say, for every witness who had some complaint against the EDC, we had one or two who praised EDC and its work.

From the information that you gave us here today and from reading your annual reports, I think EDC is a Canadian success story and we just wish you further success in this area.

Mr. Cloutier: Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Traduction*]

Pour ce qui est des grands projets, il y a inévitablement une collaboration très étroite entre le MIC et nous-mêmes, de sorte que lorsque l'exportateur est prêt à signer une entente commerciale, il le fait chez nous. A ce moment-là, il a déjà plus ou moins fait appel aux services du MIC.

Le président: Je n'ai pas d'autres questions. Quelqu'un d'autre a-t-il des questions?

Pas d'autres questions? Dans ce cas, au nom du comité, je vous remercie, monsieur Cloutier et monsieur King, d'avoir comparu encore une fois. Je le répète, vous avez pu constater que notre rapport provisoire tenait compte de votre témoignage précédent et nous espérons que notre rapport final réflétera davantage votre témoignage d'aujourd'hui.

Le comité n'a aucune critique à l'endroit de la SEE. Nous vous avons simplement fait part des commentaires que nous avons recueillis partout au Canada. Je pense que toute personne ou société active ne peut manquer de recevoir certaines critiques. Cela démontre qu'ils font quelque chose. Je le répète, pour chaque témoins qui a critiqué la SEE, il y en a eu un ou deux qui l'ont louangée pour son travail.

D'après les renseignements que vous nous avez fournis aujourd'hui, d'après la lecture de vos rapports annuels, je pense que la SEE est un succès dans l'histoire canadienne et je vous souhaite d'autres succès dans le domaine.

M. Cloutier: Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci.

La séance est levée.

AFTERNOON SITTING

• 1538

The Chairman: Members, ladies and gentlemen, members of the public, I call this meeting to order.

The purpose of this afternoon's meeting is to continue considering our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

I would like to recognize two young Canadians in our audience from, I think, the North York area. They are here to learn all about the parliamentary process. Here, they will be observing a committee in action. So we welcome them to our deliberations here, too.

For the members, the clerk tells me that our report from our visits to the European countries is ready. We are waiting for the translation, so that will be sent to your offices today or tomorrow.

I am very pleased to announce that we have as witnesses before us today representatives from Bell Canada International. On my immediate right is Mr. Delaney, Vice-President, International, for Bell Canada. On his right is Mr. John Cruickshank, Vice-President, Public and Environmental Affairs, and sitting on the opposite side from us is Ken

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est maintenant ouverte.

Notre réunion de cet après-midi a pour objet de poursuivre l'étude de notre ordre de renvoi concernant la création d'une société nationale de commerce.

J'aimerais tout d'abord signaler la présence parmi nous de deux jeunes Canadiens venus de la région de North York, si je ne m'abuse. Ils sont venus ici se renseigner au sujet du processus parlementaire. Ils auront l'occasion aujourd'hui de voir comment fonctionne un comité. Nous leur souhaitons donc la bienvenue.

Je signale à l'intention de tous les députés que le greffier m'a dit que le rapport sur nos voyages effectués dans plusieurs pays d'Europe est maintenant prêt. Nous en attendons la traduction, et nous comptons vous l'envoyer aujourd'hui ou demain.

Je suis heureux de vous annoncer que nos témoins d'aujourd'hui sont des représentants de Bell Canada international. Assis à ma droite est M. Delaney, vice-président international de Bell Canada. A sa droite, se trouve M. John Cruickshank, vice-président, affaires publiques et environnement. En face de nous se trouve M. Ken McKee, qui semble avoir peur de venir

[*Text*]

McKee—he is a little afraid to sit up front here with us—and maybe Mr. Delaney will tell us a little more about who Ken McKee is.

I would like to introduce Mr. Delaney in a little more detail because I think it will show you the wealth of experience and the wide background that he brings to this committee this afternoon. Mr. Delaney joined Bell Canada in Toronto in 1950. Over the next few years he served in a variety of line and staff management assignments in the plant and traffic departments in Toronto and Montreal, meanwhile continuing his education at the University of Toronto, from which he graduated with a Bachelor of Arts degree in 1962, and at McMaster University, where he obtained his M.B.A. in 1969.

• 1540

He was named Area Plant supervisor for Toronto Area in 1966; Division Plant Manager, Maintenance, in 1967; and became Division Maintenance Manager in April 1970. He was appointed General Plant Manager, Toronto Area, in December, 1970, and was transferred to Ottawa a year later as General Plant Manager, Computer Communications Network Services.

He was appointed General Manager, Network Services, Western Region, in August, 1975; Assistant Vice-President, Network Engineering, in September, 1975.

He became Assistant Vice-President, Technology Development, in 1976. After becoming Assistant Vice-President, (Special Assignment), November 1, 1977, he became the General Manager of Automatic Telephone Project in Saudi Arabia on January 1, 1978. Mr. Delaney does have some beautiful handouts for us with his experience in Saudi Arabia and I know he will be referring to those a little later.

He assumed his present position March 15, 1979, at which time he also became Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International.

Mr. Delaney is on the Executive Committee, Industrial Accident Prevention Association, Toronto-York Division, and a Director of the Victoria Order of Nurses.

Mr. Delaney, Mr. McKee, and Mr. Cruikshank, I think you met most of the members as they were coming in. I will just go around the table again, in case you missed someone. Marcel Roy from Laval, is our Vice-Chairman of this Committee; Mrs. Beauchamp-Niquet, quebec; Murray Cardiff from Huron-Bruce, Ontario; John Thomson, Calgary South; and Mr. Deans might join us a little later. Who else did I miss from our Committee? Oh, yes, Mr. Claude-André Lachance, who is held up in the House and might be joining us a little later too.

Well, Mr. Delaney, I will turn it over to you if you would like to make some opening remarks, and then we will just go into a friendly question and discussion following that.

[*Translation*]

s'installer à nos côtés. M. Delaney nous expliquera plus en détail ce que fait M. McKee.

J'aimerais vous faire une présentation un peu plus détaillée de M. Delaney car je pense qu'il est important que vous sachiez de quelle expérience et de quelles connaissances il pourra vous faire bénéficier aujourd'hui. M. Delaney a occupé son premier poste à Bell Canada à Toronto en 1950. Au cours des années suivantes, il a été affecté à plusieurs postes de gestion axiale et d'état-major à l'usine ainsi que dans le secteur de la circulation à Toronto et à Montréal. Il poursuivait en même temps ses études à l'université de Toronto, où il a terminé son baccalauréat en arts en 1962, et à l'université McMaster qui lui décernait son M.B.A. en 1969.

En 1966, on le nommait superviseur régional des usines pour la région de Toronto; en 1967, il devenait directeur de l'entretien des usines et, en avril 1970, il est promu directeur de la Division de l'entretien. En décembre 1970, il est nommé directeur général des usines pour la région de Toronto et un an plus tard, il est muté à Ottawa où il occupera le poste de directeur général de l'usine, Service du réseau de communications informatisées.

En 1975, il devient directeur général des services de réseaux pour la région de l'Ouest, et en septembre 1975, il est nommé au poste de vice-président adjoint, Génie de réseaux.

Il devient président adjoint pour le développement technologique en 1976 et, après être passé au poste de vice-président adjoint, mission spéciale, le 1er novembre 1977, il devient le 1er janvier 1978, directeur général du projet de téléphone automatique entrepris en Arabie saoudite. Je sais que M. Delaney compte nous parler tout à l'heure d'un certain nombre de choses qu'il a apprises pendant son séjour en Arabie saoudite.

M. Delaney a été promu au poste qu'il occupe présentement le 15 mars 1979 en même temps qu'on le nommait président du conseil d'administration et directeur général de Bell Canada International.

M. Delaney siège au comité exécutif de *Industrial Accident Prevention Association* de Toronto-York et il est également membre du conseil d'administration des Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada.

MM. Delaney, McKee et Cruikshank, Messieurs Delaney, McKee et Cruikshank, je pense que vous avez eu l'occasion de rencontrer la plupart des députés au fur et à mesure qu'ils arrivaient. Je vais néanmoins faire le tour de la table, afin d'être certain que vous n'en ayez manqué aucun. M. Marcel Roy, de Laval, est le vice-président du Comité. Madame Beauchamp-Niquet représentante Québec, Murray Cardiff, Huron-Bruce, en Ontario, John Thomson, Calgary-Sud. M. Deans se joindra peut-être un peu plus tard à nous. Qui ai-je oublié? Ah oui, M. Claude-André Lachance, qui a été retenu à la Chambre et qui viendra sans doute lui aussi un peu plus tard.

Monsieur Delaney, vous avez maintenant la parole. Vous aimeriez peut-être faire quelques remarques préliminaires,

[*Texte*]

Mr. D. W. Delaney (Chairman of the Board and Chief Executive Officer, Bell Canada International): Just to introduce Mr. Cruikshank, who is beside me; he is responsible for all of Bell Canada's public affairs, public relations; and Ken McKee, at the end of the table, is in his division.

I am very pleased to have the opportunity of attending this meeting and I thank you for the invitation. What I would like to do is to tell you about Bell's experience in the international markets and how we currently perceive the future market opportunities.

I would also like to address the various impediments to exports as we see the export markets of the future, and I think it is in this area that you are primarily interested.

Incidentally, I have seen your interim report, and some of the information I will be presenting will undoubtedly duplicate what other witnesses have presented, but hopefully this will reinforce what you have already heard. I do not think I contradict any of them in any particular phrases, but . . .

The Chairman: Well, feel free to contradict. This committee, you will find, is very open and willing to receive criticism.

Our translators, are they not on? What happened there? We will get our clerk to see what the holdup is there.

Can we proceed? Madam Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, est-ce que M. Delaney comprend le français?

I will try to ask you that in English, in poor English.

The Chairman: I want the committee's permission to proceed . . .

Mrs. Beauchamp-Niquet: Well, it is okay.

The Chairman: . . . while we are waiting for the translators.

Mr. Delaney: If I may, I have some words to say about our international operations and then subsequently questions, or do you prefer to interrupt as I go along?

• 1545

The Chairman: No, I think that after you have finished, we will begin with questions. By then, hopefully, we will have our translators in the booth.

Mr. Thomson: Just go slowly, Mr. Delaney.

Mr. Delaney: It it will help, I will do that, and my colleagues. I am sorry . . .

The Chairman: No, it is not your fault. Our apologies are due to you.

[*Traduction*]

après quoi nous pourrions avoir une petite discussion amicale et une période de questions.

M. D. W. Delaney (président du conseil d'administration et directeur général de Bell Canada International): J'aimerais tout d'abord vous présenter M. Cruikshank, qui est assis à côté de moi. Il est responsable des affaires publiques et des relations publiques de Bell Canada. M. Ken McKee, assis à l'autre bout de la table, travaille dans la division de M. Cruikshank.

Je suis très heureux d'avoir l'occasion d'assister à cette réunion, et je vous remercie de nous avoir invités. J'aimerais vous entretenir un peu de l'expérience qu'a eue Bell Canada dans le domaine des marchés internationaux et vous expliquer les possibilités d'avenir que nous entrevoyons.

Je compte également vous parler d'un certain nombre des obstacles auxquels nous pensons nous trouver confrontés sur les marchés d'exportation à l'avenir. Je pense d'ailleurs que c'est ce domaine qui vous intéresse plus particulièrement.

Je signale en passant que j'ai eu l'occasion de lire votre rapport provisoire, et je pense qu'un certain nombre de renseignements que je vous donnerai recouperont des présentations faites par d'autres témoins. J'espère néanmoins que ce que j'aurai à vous dire viendra appuyer ce que vous aurez déjà entendu. Je ne pense pas faire de déclarations qui viennent les contredire, mais . . .

Le président: Vous êtes libre de les contredire si vous le voulez. Notre Comité, comme vous aurez vous-même l'occasion de le constater, est très ouvert et accepte volontiers les critiques.

Que se passe-t-il avec le Service d'interprétation? Le greffier s'occupera de savoir quel est le problème.

Pouvons-nous commencer? Madame Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, does Mr. Delaney understand French?

Je vais essayer de vous poser cette question en anglais, mais je vous avertis que mon anglais n'est pas très bon.

Le président: Etes-vous d'accord pour que l'on commence . . .

Mme Beauchamp-Niquet: Très bien.

Le président: . . . en attendant l'arrivée des interprètes.

M. Delaney: Si vous me permettez, j'aimerais dire quelques mots au sujet de nos opérations internationales, après quoi vous pourriez peut-être me poser des questions. Ou alors, préféreriez-vous m'interrompre au fur et à mesure?

Le président: Non. Je pense plutôt qu'on vous posera des questions lorsque vous en aurez terminé avec votre présentation. J'espère que d'ici là les interprètes se seront installés dans la cabine.

M. Thomson: Allez-y, monsieur Delaney, mais lentement s'il vous plaît.

M. Delaney: Si cela peut aider, mes collèques et moi-même ferons cela. Je regrette . . .

Le président: Ce n'est pas de votre faute. C'est nous qui devons nous excuser auprès de vous.

[*Text*]

Mr. Delaney: A difficulty exists, but I will do my best.

Basically, Bell Canada's international operations can be divided into three phases in time, in order to understand our interest in the international field and what we have done in that particular field.

First, there is the period up until 1976, when Bell did some business in the international field; second, the period from 1976 until 1980—and I will address each of these periods—and thirdly, of course, there is the future and our outlook in connection with that future.

Prior to 1976, all of Bell's international projects were managed by a single department within Bell. This was an integral part of the organization, if you like, and Bell undertook virtually no marketing effort at that time. Bell sold primarily consulting service, "consulting service" meaning the planning of some telecommunications function for a foreign administration, or assisting them with some engineering problem or operations problem.

Most of the contracts that we signed prior to 1976 involved one or two consultants and a very, very small amount of business. Bell also responded to individual government requests: the federal government might ask us to help in connection with a problem in a given developing country and we would lend assistance.

During this period, Bell also supported Northern Telecom by providing experienced personnel to assist Northern in their sales abroad. Many clients abroad do not want a company simply to come in and dump equipment and then go away: they want them to make that equipment work; and having Bell Canada working with Northern has been very, very useful in winning contracts.

Bell did attempt to get a larger contract back in the late sixties; in fact, in 1969, we heard that the Saudis would be interested in having a major telephone company operate their telephone system, and we did put in a bid at that time. We competed with a French firm known as Gresel, and we lost. The French firm won and lost money steadily throughout the subsequent four-year period until 1974, when they left the country.

So, so much for the pre-1976 period. It was a low-key period; Bell was only moderately interested in the international market and did very little business.

However, it was apparent to the company that there was a large market and that it was one worth pursuing. So, at the end of 1975, beginning of 1976, the company decided to establish Bell Canada International as a subsidiary company. It was apparent that the world demand for telecommunications products and services had grown substantially and Bell charged BCI with the object of exploiting, at a profit, the international market for telecommunications services, which

[*Translation*]

M. Delaney: C'est un problème. Mais je ferai de mon mieux.

Afin de comprendre nos intérêts dans le domaine international et ce que nous y avons fait, je diviserai les opérations internationales de Bell Canada en trois étapes temporelles.

Premièrement, la période allant jusqu'en 1976 au cours de laquelle Bell Canada a conclu certaines affaires dans le domaine international. La deuxième période est celle qui va de 1976 à 1980. Troisièment, il s'agit de l'avenir et des perspectives que nous entrevoyons. Je vais parler de chacune de ces trois périodes.

Avant 1976, tous les projets internationaux entrepris par Bell étaient gérés par un seul et même département. Il s'agissait, si vous voulez, d'une partie intégrante de l'organisme et Bell Canada ne faisait à l'époque presque pas d'effort de commercialisation. La société vendait surtout des services de consultation, c'est-à-dire la planification de certaines fonctions de télécommunication pour des administrations étrangères, ou la prestation d'aide en vue de résoudre une problème technique ou opérationnel.

La plupart des contrats signés avant 1976 fournissaient les services d'un ou de deux experts-conseils et n'avaient donc pas beaucoup d'envergure. Bell satisfaisait également à des demandes qui lui étaient envoyées par différentes gouvernements. Le gouvernement fédéral nous demandait parfois, par exemple, d'offrir une certaine aide pour résoudre un problème dans un pays en voie de développement, et nous le faisions.

Au cours de cette même période, Bell a également aidé Northern Telecom en lui prêtant des employés chevronnés capables d'aider la société à promouvoir ses ventes à l'étranger. Bon nombre de clients étrangers ne veulent pas faire affaire avec une société qui ne fait que livrer le matériel et puis disparaître. Ils veulent que l'entreprise se charge de faire fonctionner le matériel. Les services fournis par Bell Canada ont beaucoup aidé Northern à obtenir des contrats intéressants.

Bell a essayé d'obtenir un contrat plus important vers la fin des années 60. En 1969, nous avions entendu dire que l'Arabie Saoudite voulait qu'une importante société de téléphone s'occupe de son système téléphonique. Nous avions alors fait une offre, mais c'est la société française, connue sous le nom de Gresel, qui s'est vu attribuer le contrat. Cette société y a perdu de l'argent pendant les quatre années suivantes, jusqu'en 1974, lorsqu'elle quitta le pays.

Voilà donc en bref ce qui s'est passé avant 1976. Cette période en a été une d'acitivité plutôt modeste, puisque Bell n'était que très peu intéressée par le marché international et n'a pas entrepris grand-chose dans le domaine.

Mais l'entreprise s'est bien rendu compte qu'il existait là un marché très important qui valait la peine d'être exploité. C'est donc fin 1975, début 1976, qu'elle décida de créer une filiale, Bell Canada International. Il était devenu évident que la demande mondiale de produits et de services de télécommunications s'était fortement accrue. Bell a donc chargé des BCI d'exploiter, à profit, le marché international des services de télécommunications, comprenant notamment les services d'ex-

[*Texte*]

included the consluting service that I mentioned earlier, operations and maintenance of telephone systems, project management, which could be capital projects, training, and turnkey projects.

In 1976, Bell also became interested again in the possibility of winning a contract in Saudi Arabia. At that time, Philips of Holland had been invited to negotiate a contract in Saudi Arabia and Bell, in concert with ITT, had started to develop a relationship in which we were interested in jointly bidding, and I will talk further about that in a moment.

Just to give you some idea as to the business that BCI conducted during the period 1976 to 1980, in Europe, for example, BCI won contracts with NATO. There are two contracts with NATO, both for consulting and in connection with designing a system for them. In France, we provide a consulting service to the French telephone system, the French B&T, PTT. We have won contracts in Algeria. In Saudi Arabia, at that stage, we had contracts totalling some $13 million. We have operated in Brazil and in Peru.

• 1550

To give you an idea of the revenue, when BCI started out, the revenue in 1976 was $5.4 million; last year the revenue for BCI was $19.2 million, so it has been growing quite steadily.

Getting back to Saudi Arabia, I mentioned that Philips of Holland were negotiating a contract with the Saudis. This contract was to provide some 470,000 lines of switching equipment, a large exchange cable network and a major trunking network. They had working with them at that time Continental Telephone of the United States and Continental was bidding to take on the operations and maintenance of this new telephone system that would be built, plus the existing system that was working at the time. As I mentioned, Bell at that time, with ITT, became interested in putting together a joint bid. The ojbect here was that we felt that Philips would make a bid for the contract and, before the Saudis made a decision, they would give someone like ourselves a chance to bid. We worked throughout 1976 and put together at least part of a bid, but decided in late 1976 that it looked as though Philips were so deeply entrenched we would not get a change to submit our bid. So we put the operation in limbo and severed our relationship with ITT at that time.

Early in 1977, the Saudis broke off negotiations with Philips and indicated that there would be an international tender for this mammoth project. In May of 1977, eight companies were invited to bid. The companies were Bell Canada, Western Electric, ITT, Ericsson of Sweden, Philips of Holland, Plessey of England, Siemens of Germany and NEC of Japan, so it was a worldwide bid, as you can see.

[*Traduction*]

perts-conseils, dont j'ai parlé tout à l'heure, le fonctionnement et l'entretien de systèmes téléphoniques et la gestion de projets, portant aussi bien sur les immobilisations que sur la formation ou la livraison de systèmes clé en main.

En 1976, Bell voulut de nouveau essayer d'obtenir un contrat auprès de l'Arabie Saoudite. L'entreprise hollandaise Philips avait été invitée à négocier un contrat en Arabie Saoudite; Bell, de concert avec l'ITT, avait pensé faire une offre à deux. Je vais revenir là-dessus tout à l'heure.

Mais j'aimerais d'abord vous donner une idée des accords qu'a conclus BCI pendant cette période allant de 1976 à 1980. En Europe, par exemple, BCI a réussi à obtenir des contrats avec l'OTAN. Elle a passé deux contracts avec l'OTAN, tous deux comprenant des services de consultation et la conception d'un système. Nous avons offert nos services d'experts-conseils à la France, pour la mise au point du système des PTT. Nous avons également conclu des accords avec l'Algérie. A cette époque, les accords que nous avions signés avec l'Arabie Saoudite s'élevaient à un total de quelque 13 millions de dollars. Nous avons également fait affaire avec le Brésil et le Pérou.

Pour vous donner une petite idée de l'échelle des revenus de BCI, à ses débuts, en 1976, ses profits se chiffraient à 5.4 millions de dollars; l'an dernier, le total atteignait 19.2 millions de dollars. Le taux de croissance a donc été plutôt régulier.

Revenons maintenant à l'Arabie Saoudite. J'ai dit tout à l'heure que la société hollandaise Philips était en train de négocier un contract avec ce pays. Le contrat correspondait à la commande de 470,000 lignes de matériel de standard, d'un important réseau de câbles locaux et d'un gros circuit interurbain. A l'époque, ils faisaient affaire avec la Continental Telephone des États-Unis; celle-ci avait proposé d'entreprendre ses travaux de mise en place et d'entretien du nouveau système téléphonique, en plus de s'occuper du système déjà un place. Comme je l'ai déjà dit, Bell et l'ITT envisageaient de faire une offre commune. Nous pensions que l'entreprise Philips ferait une offre et qu'avant de prendre une décision, l'Arabie Saoudite donnerait à une société comme la nôtre l'occasion de faire une offre. Tout au long de l'année 1976, nous avons essayé de préparer au moins une partie de l'offre que nous ferions; mais à la fin de l'année, nous avions l'impression que, Philips étant si engagé dans l'affaire, nous n'aurions pas l'occasion de faire notre offre. Nous avons donc mis le tout de côté et rompu avec l'ITT.

Au début de 1977, l'Arabie Saoudite a arrêté de négocier avec Philips et a annoncé un appel d'offres international pour ce gigantesque projet. En mai 1977, huit entreprises se voyaient inviter à faire une offre. Il s'agit de Bell Canada, Western Electric, ITT, Ericsson de Suède, Philips de Hollande, Plessey de Grande-Bretagne, Siemens d'Allemagne et NEC du Japon. Il s'agissait bien d'un appel d'offres international, comme en témoigne la liste de sociétés que je viens de vous donner.

[*Text*]

Bell discussed with its subsidiary, Northern Telecom, the possibility of a joint bid for this project at that time. This would have been desirable from a Canadian viewpoint. However, the specification called for a type of equipment that was not available at that time, and Northern were in the process of bringing out their new digital switching line which, if it had been out earlier, of course, would have been a competitive product. So we had to look for another partner. After having had discussions with the companies who were invited to bid, we chose to go with Phillips and Ericsson who had formed a joint venture for this purpose. Being such a large project, it was decided that they would form a joint venture and we went with them at that time.

We submitted a bid in September of 1977, and following a two and one half month evaluation period, a contract was awarded to Philips and Ericsson to supply all of the equipment and cables, and a contract to Bell to carry out an operations and maintenance project, which involved some capital projects as well. As a matter of fact, the contract, the value of which is $1.1 billion over 5 years, would be broken up into three parts primarily. The first was to supply a staff, which in the past year has been up as high as 900 people. It has created roughly 900 jobs. One third of the contract value was for new administrative buildings, work centres, housing compounds, and the balance of the contract was for computer systems, motor vehicles and technology transfer. As a matter of fact, when Prime Minister Trudeau visited Saudi Arabia last November, he visited the computer centre, which is the biggest in the Middle East and one of the most modern.

To date, despite many obstacles, Bell has met all of its contractual obligations. It has been a real success story and one that Canadians can be proud of. The telephone service in Saudi Arabia is one of the best in that part of the world and is competitive with what you would find in Europe and other places. Bell's building construction and the supply of major computer centre has been on time and has met all of the requirements. Our training programs and so on have met all of the contractual obligations.

• 1555

This project has been of substantial benefit to Canada, as you can imagine, through additional employment, some 900 jobs, foreign exchange earnings, which have been substantial, and additional money injected into the economy, of course, has helped to spruce up the economy. It has also benefited employees of Bell by providing broader experience and financial benefits. It has had considerable benefit to the Bell Canada telephone subscriber. Since the CRTC decided that all revenue from this project must be included in Bell's income for telephone rate purposes, thus the shareholder was denied any benefit. In effect, the shareholder bears the risk of Bell's international operations but receives no benefits since the profit from the project was used to subsidize the telephone

[*Translation*]

Bell a discuté avec sa filiale, Northern Telecom, de la possibilité de faire une offre commune, ce qui aurait été très souhaitable du point de vue canadien. Mais les devis publiés en Arabie Saoudite exigeaient un type de matériel qui n'était pas disponible à l'époque. Northern Telecom était en train de mettre au point son nouveau matériel de standard numérique, qui malheureusement ne pouvait pas être prêt à temps pour ce contrat. Nous avons donc eu à chercher un autre partenaire. Après en avoir discuté avec les sociétés qui avaient été invitées à faire une offre, nous avons choisi de faire affaire avec Philips et Ericsson, qui s'étaient déjà associées. Étant donné l'envergure du projet, nous avions pensé qu'il serait mieux pour nous de nous joindre à eux pour faire une offre commune.

En septembre 1977, nous envoyions notre offre. Après une période d'évaluation de deux mois et demi, un contrat a été passé avec Philips et Ericsson pour la fourniture de tout le matériel et des câbles, et un autre avec Bell pour la réalisation des travaux et l'entretien du matériel, ce qui comprenait certains projets d'immobilisation. Le contrat, d'une valeur de 1.1 milliard de dollars, pour une période de cinq ans, devait être divisé en trois parties. La première correspondait à l'approvisionnement en personnel, dont le total a atteint 900 personnes l'an dernier. Le projet a donc créé environ 900 postes. Un tiers de la valeur du contrat correspondait à la construction des immeubles de bureaux ainsi que des usines et des immeubles où seraient hébergés les employés. Le reste du contrat correspondait aux systèmes informatiques, aux véhicules et au transfert technologique. Lorsque le premier ministre Trudeau s'est rendu en Arabie Saoudite en novembre dernier, il a visité le centre informatique, qui est le plus grand du Moyen-Orient et l'un des plus modernes.

Bell, malgré tous les problèmes auxquels elle s'est trouvé confrontée, a rempli toutes ses obligations contractuelles. Ce projet a été pour elle une vraie réussite, dont les Canadiens peuvent être fiers. Le système téléphonique maintenant en place en Arabie Saoudite compte parmi les meilleurs de cette partie du globe et se compare à ceux que l'on retrouve en Europe et ailleurs. La construction des édifices et l'installation du centre principal d'ordinateurs ont été réalisés en temps par la Bell et ont satisfait toutes les exigences. Nos programmes de formation et le reste ont répondu à toutes nos obligations contractuelles.

Ce projet, comme vous le savez sans doute, a eu des avantages considérables pour le Canada; 900 emplois supplémentaires ont pu ainsi être créés, il y a eu des rentrées de devises étrangères pour un montant important et l'économie a profité d'une injection de nouveaux capitaux. Les employés de la Bell, pour leur part, ont accru leur expérience et ont bénéficié d'avantages pécuniaires. Les abonnés de Bell Canada y ont également trouvé leur profit. Cependant. puisque le CRTC a décrété que tous les revenus provenant de ce genre de projet doivent être inclus dans le revenu global de la Bell aux fins de l'établissement du tarif du service téléphonique, l'actionnaire de la Bell n'en a tiré aucun avantage. L'actionnaire de la Bell assume les risques des opérations internationales de la compa-

[*Texte*]

service. So much for the Saudi project. I think as Canadians we can all be proud of it.

So far as future opportunities are concerned, I would like to talk just briefly about what we are doing currently and then I will get into the broader future. BCI is currently working in the United States and has incorporated a subsidiary company there. That company has currently $3.5 million worth of business annually and uses about 40 Canadians working in the United States in various consulting capacities. We are currently working with the satellite business systems and we also work for other companies there.

In Iraq BCI has won seven contracts, and these are separate contracts. We have contracts valued at about $22 million currently outstanding. We have people back in Iraq at this time and we are gradually building up our force again, and we have other bids outstanding at this point in time.

We are operating in Africa, managing a major microwave project in five different countries. We are also operating in West Germany. Northern Telecom produce a packet switching network which is one of the most technically advanced in the world. Northern has sold the DATAPAC in West Germany, in stiff competition, and BCI is providing the consultants and operating people to make that successful. They have sold this system, by the way, in other countries as well and we are supporting Northern in these other countries.

We have small contracts in places like Trinidad and Brazil, and we are continuously trying to expand the South American and Caribbean markets.

Now what about the future? Of course, our business is telecommunications and when you look across the world at telecommunications, the aggregate worldwide market for telecommunications equipment and services will more than double during the period from 1980 to 1990. In 1980 it was valued at $40 billion. By 1990 it is expected to go to $87.5 billion in constant 1979 dollars, so there is a fantastic opportunity for a country like ours.

Now this worldwide market is not an easy one to penetrate. The competition is very, very stiff. The major competitors come from countries such as Japan, France, Holland, Sweden, the United Kingdom and even from countries like Italy which is really pressing ahead to enter this big market. Of course, the United States competition is there, and there is some competition from some of the developing countries, especially since they have the capability of offering lower-priced labour to work on these projects.

I have told you about our experience to date and a brief view of the future opportunites that we see. Let us turn to the problems Canadians must solve in order to win a larger share of the international market.

[*Traduction*]

gnie mais n'en tire aucun avantage puisque les profits réalisés au moyen des projets sont utilisés pour subventionner le service de téléphone. Voilà pour le projet qui a été réalisé en Arabie Saoudite. Je pense que tous les Canadiens peuvent en être fiers.

Pour ce qui est des possibilités futures, je voudrais parler de la situation actuelle avant d'y arriver. La BCI travaille actuellement aux États-Unis où elle a établi une filiale. Cette compagnie a actuellement un chiffre d'affaires annuel de 3.5 millions de dollars et emploie environ 40 Canadiens aux États-Unis à titre de consultants dans divers domaines. Nous nous occupons en ce moment de système de gestion par satellite; nous avons également d'autres projets.

En Iraq, BCI a décroché 7 contrats distincts. Il reste pour une valeur de 22 millions de dollars en contrats à réaliser. Nous avons actuellement du personnel en Iraq, peu à peu, nous nous rétablissons à cet endroit; nous avons d'autres projets.

Nous sommes également établis en Afrique où nous nous occupons d'un réseau micro-ondes important rejoignant 5 pays différents. Nous sommes présents en Allemagne de l'Ouest. Northern Telecom produit un système de commutation de paquets qui est un des plus avancés du monde sur le plan technique. Northern a réussi à vendre le DATAPAC à l'Allemagne de l'Ouest, où la concurrence fut extrêmement dure et BCI fournit les consultants et les opérateurs nécessaires. Soit dit en passant, ce système a été vendu à d'autres pays; nous offrons les mêmes services de soutien à Northern dans ces autres pays.

Nous réalisons de petits projets à des endroits comme Trinidad et le Brésil; nous essayons continuellement d'accroître nos marchés en Amérique du Sud et dans les Antilles.

Qu'en est-il de l'avenir maintenant? Nous sommes dans les télécommunications et il se trouve que le marché mondial des installations et des services de télécommunication doit plus que doubler au cours de la période s'étendant de 1980 à 1990. En 1980, ce marché est évalué à 40 milliards de dollars. En 1990, il doit atteindre les 87.5 milliards de dollars en dollars constant de 1979. Les possibilités sont donc extrêmement intéressantes pour un pays comme le nôtre.

Il faut dire que ce marché mondial n'est pas facile à envahir. La concurrence est extrêmement serrée. Les principaux concurrents sont des pays comme le Japon, la France, la Hollande, la Suède, le Royaume-Uni et même un pays comme l'Italie, qui redouble d'efforts pour avoir une place sur ce marché. Il faut évidemment compter avec les États-Unis, sans oublier certains pays en voie de développement qui ont l'avantage de pouvoir offrir une main-d'œuvre à meilleur marché pour la réalisation des projets.

Je vous ai parlé jusqu'à présent de notre expérience à ce jour et de nos projets futurs tels que nous les envisageons. Je voudrais maintenant vous indiquer quels sont les problèmes que nous devons régler au Canada afin de nous assurer une plus grande part du marché international.

[*Text*]

• 1600

Now, these problems I am going to address affect all Canadian exporters, as I see it. Several countries such as France, Japan, the United Kingdom and West Germany utilize government officials in promoting exports from those countries, and when you are working and living abroad, you see this very, very clearly. In the case of France, even the president is considered to be a super salesman for French products and he does come home waving contracts from time to time.

In addition, France has developed an over-all strategy for exporting. It is a strategy that has begun with government and has brought industry into it in such a way that they are dedicated to an export policy, and they work together hand in glove. The French PTT, which is the telephone administration, will actually give free consulting assistance in order to foster the sale of telecommunications products of CSF Thompson, which is a major producer, or CIT Alcatel. And they are out using all of the top-level people they can get out into the North African countries, into other countries in that part of the world, to foster their exports.

More and more, it is realized that the country is serious about promoting exports. It must have high-level government support both at home and abroad. You will find the West Germans, you will find the Japanese all involved in this. In this respect, Canadian government high-level officials should visit their foreign peers to promote Canadian exports. An embassy should be substantially oriented toward enhancing their country's export opportunities.

Incidentally, some of the trade commissioners I have met abroad are very, very effective at this. My one comment there would be that the more experience they can have or get in business prior to getting involved with the trade commission would be desirable. One thing I am very pleased about, too, is that I understand Ed Lumley will be visiting Saudi Arabia in April, this year. As Saudi Arabia offers a real market opportunity to Canada, I think that visit will be well received. It certainly will be helpfull to all of us. They are working there and there are a number of Canadian companies working in Saudi Arabia.

The Chairman: We will have to convince the minister to take this committee along with him.

Mr. Delaney: Well, you know, the more you can do of this the better. In those countries, they are delighted to see ministers and so on and others, committees such as this, visit the country and meet with peers and talk about trade between the countries.

Another thing I think we have to think about is the motivation of Canadian industry to export. People talk about the carrot and the stick and I am sure there are times when a stick is necessary, but so far as the carrot is concerned, I think it is very necessary. I think you have received a number of briefs in connection with tax benefits that should be provided in connection with exports. I will not enlarge on them here, but I think that is a very, very necessary thing. Canadian business, to some extent, with the domestic market and also the U.S.

[*Translation*]

Ces problèmes sont les mêmes pour tous les exportateurs canadiens. Plusieurs pays, tels la France, le Japon, le Royaume-Uni et l'Allemagne de l'Ouest, ont recours à leurs fonctionnaires gouvernementaux pour promouvoir leurs exportations; il est très facile de s'en rendre compte lorsqu'on se trouve à l'étranger. En France, le président lui-même est considéré comme un excellent vendeur de produits français, et il revient parfois de voyage avec des contrats en poche.

En outre, la France a un plan global d'exportation. Ce plan a d'abord été lancé par le gouvernement; l'industrie a ensuite été appelée à y participer. Elle souscrit à la politique d'exportation; le gouvernement et l'industrie travaillent la main dans la main. Les PTT françaises, c'est-à-dire la compagnie de téléphone, offrent les services de consultants gratuitement afin de promouvoir la vente de matériel de communication provenant de CSF Thompson, un gros producteur, ou de CIT Alcatel. Leurs meilleurs vendeurs sont envoyés dans les pays d'Afrique du Nord et d'autres pays, afin de promouvoir leurs exportations.

De plus en plus, on s'aperçoit que le pays veut absolument promouvoir ces exportations. Pour y arriver, il doit avoir l'aide des plus hauts niveaux de gouvernement chez lui et à l'étranger. C'est ainsi que procèdent les Allemands de l'Ouest, des Japonais, entre autres. De la même façon, les hauts fonctionnaires du gouvernement canadien devraient visiter leurs collègues étrangers pour promouvoir les ventes à partir du Canada. Une ambassade devrait servir essentiellement à accroître les exportations de son pays.

Soit dit en passant, certains délégués commerciaux que j'ai rencontrés à l'étranger sont très efficaces. La seule suggestion que je ferai en ce qui les concerne, serait qu'ils devraient avoir le plus d'expérience possible dans les affaires avant de se joindre au service. Je trouve très encourageante aussi la visite que doit effectuer, semble-t-il, M. Ed Lumley en Arabie Saoudite au mois d'avril de cette année. L'Arabie Saoudite présente de réelles possibilités pour le Canada et cette visite sera la bienvenue. Elle nous sera sûrement très utile à nous. Il y a un certain nombre de compagnies canadiennesqui travaillent déjà en Arabie Saoudite.

Le président: Nous devrons convaincre le ministre de nous amener avec lui en tant que comité.

M. Delaney: Plus on en sera, mieux cela vaudra. Dans ces pays, on est très heureux de voir des ministres, des comités et d'autres instances et de pouvoir discuter avec eux de commerce entre pays.

Un autre aspect de la question qu'il ne faut pas oublier, est celui de la motivation de l'industrie canadienne face à l'exportation. On parle parfois de l'approche de la carotte et du bâton. Si le bâton est parfois nécessaire, la carotte est absolument indispensable. Je pense que vous avez reçu des mémoires relativement aux crédits d'impôt qui doivent être accordés pour promouvoir les exportations. Je n'y reviendrai pas, mais je pense qu'ils sont essentiels. Le monde canadien des affaires, dans une certaine mesure, le marché intérieur étant ce qu'il est

[*Texte*]

market close at hand, tends to be more insular, I think, than it should be and the more these companies can be motivated to export through tax benefits the better. We have to get a thrust. We have to get something moving and I think we need this badly.

The financing costs of exports is also a very serious problem and this is a very competitive field. When we bid for a contract and we are going to use EDC financing, or whatever, we are in a highly competitive situation and a fraction of a per cent means a great deal. In this respect, a comparison of long-term interest rates offered by seven countries—and this was contained in the Hatch report—shows Canada at the bottom of the list. I happen to have something on that report here. In any case, what it amounts to is that the interest rates, both for low-risk and high-risk countries, run about 10.1 or 10.2 per cent, I believe, for Canada as compared with 8-point-something for countries like Japan, and when you compete abroad that becomes very, very significant. Out of seven competitive countries, we are at the bottom of the list. This obviously must be corrected if Canadian business is to succeed internationally.

• 1605

Also, in our business, and there have been some briefs presented by the Consulting Engineers Association, the cost of labour can have a serious impact on our competitive position. Our experience during this past year has shown that Canadian labour costs are substantially higher than comparable labour costs from other countries such as the United Kingdom and the Phillippines. Just to give you an example of that, we put in four bids last year with values in around the $100-million bracket. The first bid we put in contained all Canadians as consultants and operating people and our bid was the highest-priced bid of some seven bids. The second bid we put in was the same; it was based on Canadian labour. In the third bid we included some labour from third countries and we were still high.

Finally, in looking for a formula that would give us success, the fourth bid that we put in, which required that we provide just sufficient management talent from Canada to run an operation, some seventeen or so people—the whole contract required about 540 people and the balance from third countries—we came extremely close to winning. It illustrates my point that Canadian labour costs are substantially higher than what we run into from other competitors in the international market.

However, this results from two underlying causes. One is that Canadian labour rates themselves are one of the highest in the world. On the other hand, Canadian productivity is fairly high competitively. But we also suffer with the income tax being levied on people working overseas, whereas competitors from many countries do not have this problem.

[*Traduction*]

et le marché américain se trouvant tout près, tend à être refermé sur lui-même; plus les compagnies sont encouragées à exporter au moyen de crédits d'impôt, mieux c'est. Il faut lancer le mouvement. Il faut faire quelque chose. C'est absolument essentiel.

Les coûts du financement des exportations constituent un grave problème dans ce secteur très concurrentiel. Lorsque nous soumettons une offre en utilisant le financement de la SEE ou d'un autre organisme, nous faisons face à une concurrence très serrée et pour nous, une fraction d'un pourcent signifie beaucoup. A ce sujet, il convient de souligner qu'une comparaison des taux d'intérêts à long terme offerts par sept pays, le rapport Hatch en parle d'ailleurs, place le Canada au dernier rang. J'ai quelque chose au sujet de ce rapport ici. Il en ressort que, tant pour les pays à faible risque que pour les pays à haut risque, le taux est d'environ 10.1 ou 10.2 p. 100 pour les compagnies au Canada alors qu'il est d'un peu plus de 8 p. 100 pour des pays comme le Japon. Lorsqu'on se trouve en concurrence avec d'autres compagnies à l'étranger, c'est un facteur qui est déterminant. Nous sommes au dernier rang des sept pays qui se font concurrence. C'est une situation qui doit être corrigée si les entreprises canadiennes doivent avoir du succès à l'étranger.

Par ailleurs, dans ce domaine, l'Association des ingénieurs-conseils y a fait allusion dans ses mémoires, le coût de la main-d'œuvre a beaucoup à voir avec la position concurrentielle. Notre expérience de cette année nous a montré que la main-d'œuvre canadienne coûte passablement plus cher que la main-d'œuvre comparable de pays comme le Royaume-Uni et les Philippines. A titre d'exemple, nous avons présenté l'année dernière quatre soumissions d'une valeur approximative de 100 millions de dollars. Notre première soumission, faisant appel à une main-d'œuvre entièrement canadienne au niveau des consultants et des ouvriers à l'exploitation, était la plus élevée sur sept. Ce fut également le cas de notre deuxième soumission, et celle-ci également faisait appel à la main-d'œuvre canadienne. Dans notre troisième soumission, nous avons prévu de la main-d'œuvre d'autres pays; malgré tout, elle était encore élevée.

Enfin, après avoir essayé de trouver une formule qui nous garantira le succès, nous avons présenté une quatrième soumission qui prévoyait seulement un nombre suffisant de gestionnaires du Canada pour diriger les travaux, il devait y en avoir à peu près 17 sur un total de 540 requis pour l'ensemble du projet; le reste du personnel venait d'autres pays. Nous sommes venus très près alors de décrocher le contrat. Cet exemple montre bien que les coûts de la main-d'œuvre au Canada sont considérablement plus élevés que ceux auxquels font face nos concurrents à l'étranger.

Deux causes principales sont à l'origine de ce problème. D'abord, le taux des salaires au Canada est l'un des plus élevés dans le monde, même si la productivité des travailleurs canadiens est assez élevée par rapport à celle des pays concurrents. Ensuite, l'impôt sur le revenu s'applique aux gens qui travaillent à l'étranger alors que dans bien des pays concurrents, ce n'est pas le cas.

[*Text*]

Let me give you an example of a competitor. In the United Kingdom, an individual can avoid paying any income tax on his offshore earnings. He can claim 100 per cent deduction if he spends a continuous period of 365 days abroad and he can leave his family at home and maintain his house and so on—or he can get a 25 per cent deduction on his earnings from duties performed abroad if he stays less than 365 days. He gets something regardless, but he gets full nonresidency as far as tax is concerned if he is abroad for 365 days.

By comparison, a Canadian working abroad today has to be abroad at least two years and has to sever all his relationships with Canada, and basically indicate he is not coming back. Consequently, it is very difficult to get nonresidency from Canada.

What it means to us is that in order to attract Canadians to work abroad, we have to increase substantially their salaries and benefits and gross these up to accommodate tax or we cannot attract the quality of labour we need abroad. So, while we do have the higher labour rates t contend with, we think the productivity helps to offset those to some extent, but if we cannot offset the taxes, there is no way we can compete.

So, it means that if we want to get jobs abroad, we are going to have to draw talent from other countries where they do get the tax benefits. This is serious, and I am sure that in whatever contact you have had with the consulting engineering groups, the construction industry, and so on, they have identified this.

Also, I know in some of the other studies that have been done, foreign aid from Canada in the past has not been tied in directly with Canadian export programs. I would support the previous speaker on the subject that we do more of this, tie it in as directly as we can. I know there are all sorts of problems to the idea that there should be a close connection.

• 1610

The Canadian federal and provincial governments also have a positive and negative impact on trade with other nations. The policy statements that are made from time to time and the support the Canadian government gives to one country versus another are of extreme importance to trade relationships throughout the world. I think all of you are very much aware of what happened back in 1979. It was a hot summer in 1979 when we decided that we were going to move our embassy from Tel Aviv to Jerusalem, and it impacted seriously on many Canadian firms that were trying to get contracts in the Middle East at that time. Again, I think naturally the country has to have its policies and develop these as suits the population, but I think we have to look at the total situation when a policy is established and consider all the impacts of such a policy, and trade is certainly one aspect.

Canada is a country based on primary industry and subsidiary corporations and in the past, from my perspective anyway, it has not aggressively pursued international business; our natural endowments facilitate an export business that other-

[*Translation*]

Je peux vous donner l'exemple d'un pays concurrent particulier. Au Royaume-Uni, un travailleur peut éviter de payer l'impôt sur ses gains réalisés à l'étranger. Il a droit à une déduction de 100 p. 100 s'il a passé une période continue de 365 jours à l'étranger; il peut laisser sa famille au pays et continuer d'y avoir sa maison. Il a droit à une déduction de 25 p. 100 sur ses gains réalisés à l'étranger s'il y a passé moins de 365 jours. D'une façon ou d'une autre, il a droit à une déduction. Elle est totale s'il est resté 365 jours à l'étranger.

En comparaison, le Canadien qui travaille à l'étranger aujourd'hui doit y rester au moins deux ans et doit couper tous les liens avec le Canada pour avoir les mêmes avantages. Il doit indiquer qu'il n'a pas l'intention de revenir. Il est très difficile d'avoir le statut de non-résident.

Il en résulte que si nous voulons faire travailler des Canadiens à l'étranger, nous devons leur accorder des salaires et des avantages considérablement plus élevés de façon à tenir compte de l'impôt. Autrement, nous ne pouvons pas avoir la main-d'œuvre qualifiée dont nous avons bessoin. Donc, si le haut niveau de productivité compense un peu pour les hauts salaires, il reste l'impôt qui doit être déduit, et il nous est impossible dans cette condition de faire concurrence aux compagnies d'autres pays.

Pour combler nos postes à l'étranger, nous devrons faire appel à du personnel d'autre pays qui accordent des avantages fiscaux. C'est un problème très grave et je suis sûr que si vous avez eu des contacts avec des groupes d'ingénieurs-conseils ou d'entrepreneurs en construction, vous en avez entendu parler.

Dans un autre contexte, des études ont démontré que l'aide du Canada à l'étranger dans le passé n'a pas toujours été liée directement avec les programmes canadiens d'exportation. Je serais d'accord avec l'orateur précédent pour ce qui est de la nécessité d'établir un lien plus direct à ce niveau. Je sais que ce n'est pas facile, mais en tant qu'exportateur, j'estime qu'il doit y avoir un lien étroit entre les deux.

Les gouvernements, le gouvernement fédéral comme les gouvernements provinciaux, peuvent avoir un effet négatif ou positif sur le commerce avec les autres pays. Les énoncés politiques émanant du gouvernement canadien, l'appui qu'il accorde à certains moments à des pays par rapport à d'autres revêt une importance capitale dans les rapports commerciaux sur le plan mondial. Vous devez sans doute tous vous souvenir de ce qui s'est passé en 1979. Nous avons eu chaud à l'été de 1979 lorsque nous avons décidé que nous allions déménager notre ambassade de Tel Aviv à Jérusalem. Les nombreuses compagnies canadiennes qui tentaient de décrocher des contrats au Moyen-Orient à l'époque ont été gravement touchées. Il est certain que le pays doit élaborer les politiques qui conviennent à sa population, mais ce faisant il doit tenir compte du contexte global et de l'effet global de ses politiques, et le commerce est un facteur important.

Le Canada compte sur une industrie primaire et sur un réseau de filiales. Dans le passé, selon moi, du moins, il n'a pas toujours été suffisamment dynamique sur le plan international; ce sont seulement ses avantages naturels qui lui permettent

[*Texte*]

wise would be virtually nonexistent. It is a pleasure to see the Canadian government working with business to develop a more aggressive approach and a strategy for the country. The government, as I see it, can provide the incentives and facilitate exports. Canadian business can do the job, given the right incentives and assistance. In this regard, I offer Northern Telecom and Bell, which offer the most advanced telecommunications equipment that you will find anywhere. We are selling DATAPAC in Europe. Our digital switching machines are in demand; we are selling them in the United States and, as they are advanced, they will sell competitively abroad. We can compete effectively.

Sor far as a Canadian national trading company is concerned, I feel I should comment. I would like to suggest that such a company would be of assistance to small manufacturers and small consulting firms. Larger firms that are currently not exporting, perhaps, could find this facility of great use to them in entering a market and getting established, but I doubt that firms currently engaged in international business would want to conduct their business through a trading company unless you could demonstrate that very significant benefits would be realized. In our own case, we are currently working abroad. We have established our relationships abroad and, based on what I have heard of a national trading corporation, I cannot see its being of direct value to us at this stage. Perhaps when one is formulated we would have other look at it, but that is the way it would appear at this stage.

Incidentally, BCI—Bell Canada International—has been the prime contractor for various bids representing, in addition to Northern Telecom, other Canadian companies. We have one bid in the Far East right now that we have put in, and hope to hear good news of shortly, which is worth about $12 million and which involves two other Canadian companies. We have a bid in in Iraq that involves other Canadian companies as well, where we have acted, if you like, as the prime contractor for bidding.

Perhaps I should stop here, and if you have any questions I would be glad to address them.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Delaney. It is refreshing to hear from someone who has firsthand experience out in the field. Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: Thank you very much, Mr. Chairman. Mr. Delaney, we appreciate your remarks very much, they have answered a lot of our questions.

You have explained that there seem to be lots of telecommunication projects around the world. Are we getting our fair share? Could you handle more of those projects?

Mr. Delaney: Let me answer the last question first. I think we could handle more projects if those projects were available. So far as getting our share is concerned, as I mentioned, our business is increasing. For example, BCI this year should have

[*Traduction*]

d'atteindre un certain niveau d'exportations qui autrement seraient à zéro. Il est heureux que le gouvernement canadien ait décidé maintenant de collaborer avec le monde des affaires en vue d'élaborer une approche et une stratégie plus dynamiques pour le pays. Le gouvernement est en mesure de prévoir les stimulants nécessaires pour faciliter les exportations. Les entreprises canadiennes peuvent avoir du succès si elles obtiennent l'aide nécessaire. Je puis citer la Northern Telecom et la Bell à titre d'exemples. Elles offrent le matériel de télécommunications le plus avancé au monde. Nous vendons le DATAPAC en Europe. Nos machines à commutation numériques sont en demande; nous les vendons déjà aux États-Unis et nous les vendrons certainement ailleurs puisqu'elles sont perfectionnées et que leur prix est concurrentiel. Nous pouvons faire concurrence aux autres compagnies.

En ce qui concerne la création d'une société nationale de commerce au Canada, je voudrais dire qu'elle pourrait être utile aux petites entreprises de fabrication et aux petites compagnies de consultants. Les grandes entreprises qui n'exportent pas tellement pourraient également bénéficier si elles voulaient envahir les marchés étrangers et s'y établir, mais je doute que les entreprises qui œuvrent déjà sur le plan international acceptent de passer par une société de commerce à moins qu'on puisse leur prouver qu'il y a des avantages certains pour elles à le faire. En ce qui nous concerne, nous travaillons déjà à l'étranger. Nous y sommes bien établis. Si je me fie sur ce que j'ai entendu au sujet d'une société nationale de commerce, je ne puis y voir d'avantages pour nous à ce moment-ci. Lorsqu'il y en aura une d'établie, nous pourrons réexaminer la situation. Pour l'instant, c'est notre position.

Soit dit en passant, BCI, c'est-à-dire Bell Canada International, a été pour diverses soumissions l'entrepreneur principal qui représentait en plus de Northern Telecom, d'autres compagnies canadiennes. Nous avons une soumission à l'étude actuellement en Extrême-Orient; nous espérons avoir de bonnes nouvelles à ce sujet très bientôt. Il s'agit d'un projet d'une valeur approximative de 12 millions de dollars auquel doivent participer deux autres compagnies canadiennes. Nous avons soumis une offre en Iraq en vue d'un projet auquel sont appelées à travailler d'autres compagnies canadiennes. Nous devons agir comme entrepreneur principal pour ce projet.

Je vais m'arrêter là, monsieur le président. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Delaney. Il est agréable d'entendre quelqu'un qui a une expérience de première main. Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Merci beaucoup, monsieur le président. Monsieur Delaney, vous avez répondu à beaucoup de nos questions.

Il semble, comme vous l'avez expliqué, qu'il y ait beaucoup de projets de télécommunications en marche dans le monde. Avons-nous la part qui nous revient? Êtes-vous en mesure de vous occuper d'un plus grand nombre?

M. Delaney: Je vais d'abord répondre à votre dernière question. Nous pouvons nous occuper d'un plus grand nombre de projets s'il s'en présente. Pour ce qui est de la part qui nous revient, comme je l'ai dit, elle s'accroît. Ainsi les recettes de la

[*Text*]

revenues in the order of about $33 million as compared with $19 million last year. So our business is growing and we expect to be up in the $50 million bracket within the next couple of years. Beyond that I think there are problems I have mentioned that have to be resolved if we are to get a larger share.

• 1615

Mr. Cardiff: How many projects would you have going presently?

Mr. Delaney: Offhand, I would say approximately about 10 or 12—something in that order.

Mr. Cardiff: Out of North America?

Mr. Delaney: This would be outside of . . . That would include the U.S.

Mr. Cardiff: Exporting?

Mr. Delaney: Exporting, yes.

Mr. Cardiff: What are the risk considerations Bell takes into account when it is looking at a project? What limits are placed on risk? Do you carry all that risk yourselves, or do you insure your risk when you are bidding on a project?

Mr. Delaney: In many cases, we take out insurance on a project. The Saudi project is insured by EDC. This is all built into the profit margins we build in as well. But so far as risk is concerned, the method in which we do business impacts on risk; for example, working on a letter of credit basis. We get paid within our own country as we ship the equipment or whatever the case might be. We do everything we can to limit risk. There is some risk associated with it, but it is a reasonable risk to take.

Mr. Cardiff: You carry some of that risk yourselves?

Mr. Delaney: Yes, absolutely.

Mr. Cardiff: Is it fair to ask what percentage?

Mr. Delaney: It varies from job to job. There is no set formula for that sort of thing.

Mr. Cardiff: Do we have the ability to produce all the products that we export for these capital projects?

Mr. Delaney: At the present time, for example, Bell does not itself produce any products. As I mentioned, we are contractors, so we draw on other manufacturers who do supply, like Northern Telecom; we offer that particular product abroad. So far as meeting the needs of the marketplace, I think the facilities in Canada are expanding and could meet a larger share of the international market.

Mr. Cardiff: You would use other products other than Canadian?

Mr. Delaney: In some cases we do, if they are not available in Canada.

Mr. Cardiff: I see. Do you primarily try to get them in Canada first?

Mr. Delaney: We try to work with Canadian companies.

[*Translation*]

Bell Canada International pour l'année en cours devraient s'élever à quelque $33 millions par rapport à $19 millions l'an dernier. D'ici deux ans, ce chiffre devrait atteindre $50 millions. Mais ainsi que je l'ai expliqué, nous devons résoudre certains problèmes pour obtenir une part plus importante du marché.

M. Cardiff: Sur combien de projets travaillez-vous actuellement?

M. Delaney: Une douzaine environ.

M. Cardiff: A l'extérieur de l'Amérique du Nord?

M. Delaney: Ce chiffre comprend les États-Unis.

M. Cardiff: Il s'agit d'exportation?

M. Delaney: Oui.

M. Cardiff: Quelles sont les limites au-delà desquelles vous refusez d'assumer les risques? Est-ce que vous assumez la totalité de ces risques ou souscrivez-vous des assurances pour certaines soumissions?

M. Delaney: Nous prenons des assurances pour certains projets. Ainsi celui de l'Arabie Saoudite est assuré par la Société pour l'expansion des exportations. Les frais font bien entendu partie des marges bénéficiaires. D'ailleurs, notre façon de mener les affaires a des incidences sur les risques, par exemple l'utilisation de lettres de crédit qui nous permettent d'être payés dès que l'équipement est expédié. Nous essayons de limiter les risques par tous les moyens. Les risques sont inévitables mais nous estimons qu'ils sont raisonnables.

M. Cardiff: Assumez-vous vous-même une partie de ces risques?

M. Delaney: Bien entendu.

M. Cardiff: Quel pourcentage?

M. Delaney: Cela dépend de l'entreprise; il n'y a pas un chiffre fixe.

M. Cardiff: Est-ce que nous sommes à même de fabriquer tous les éléments nécessaires pour les biens d'équipement que nous exportons?

M. Delaney: Bell Téléphone ne fabrique aucun de ces éléments actuellement, notre rôle étant celui de main-d'œuvre, nous nous adressons donc à des fabriquants comme la Northern Telecom qui nous fournissent les produits nécessaires. Je suis d'avis que nos possibilités de fabrication étant en expansion, nous devrions pouvoir nous assurer une part plus importante du marché international.

M. Cardiff: Vous acceptez donc d'utiliser des éléments fabriqués à l'étranger?

M. Delaney: Oui lorsqu'ils ne sont pas disponibles au Canada.

M. Cardiff: Est-ce que vous commencez par essayer de les trouver au Canada?

M. Delaney: Nous essayons de travailler avec des entreprises canadiennes.

[*Texte*]

Mr. Cardiff: Of the jobs that we bid on, what percentage do we get?

Mr. Delaney: It varies from year to year. There is no particular pattern. Last year, it seems to me, it would be running about one to six, or something like that. We were bidding on quite a few jobs. We were trying to expand our business fairly rapidly last year.

Mr. Cardiff: What measures would strengthen our ability to do more of these capital projects? What could we do, or how could we strengthen our ability? You mentioned one, for instance: the tax incentive for offshore workers.

Mr. Delaney: I think in competing for these projects, financing can be a big item.

Mr. Cardiff: Is it a priority, number one?

Mr. Delaney: I would think it is one of the higher priorities, yes. I have not really stacked them up in priority, but it is a significant one. So far as our business is concerned, making it easier for our people to become non-residents for tax purposes is essential if you want to get jobs for Canadians, for example. We are going to have to mix more of the foreign nationals into the Canadian group to win these jobs. Otherwise, the unit price for labour is going to be too high to be competitive. So, we are searching for formulas that make us competitive. But, if the income tax problem is solved, that would help us tremendously.

Mr. Cardiff: Okay, you are looking for formulas. Are you looking for those formulas within government?

Mr. Delaney: We are looking for the government actually to solve problems that government can solve, and industry, I think, can solve the problems they have to solve.

Mr. Cardiff: Have you approached government in that respect?

• 1620

Mr. Delaney: We have presented briefs and letters of various sorts from time to time in connection with the tax issue.

Mr. Cardiff: But is it fair to ask what response you have had in that area?

Mr. Delaney: Part of the response is this current legislation that is in the Senate, which I understand is either in or has received second reading, to improve the tax situation for people working abroad. It has not gone far enough, and I think that has been made clear by associations such as the construction, the consulting engineering associations and so on.

Mr. Cardiff: That is fine, thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Every member has questions and I will recognize in this order, Mme Beauchamp-Niquet, Mr. Thomson, and Mr. Roy.

Mme Beauchamp-Niquet: J'aimerais poser une question en français, monsieur le président.

Monsieur Delaney, vous nous avez parlé de toutes sortes de choses très intéressantes. Vous nous avez confirmé, dans votre exposé, certaines données que nous connaissions déjà et vous

[*Traduction*]

M. Cardiff: Quel pourcentage de vos soumissions aboutissent?

M. Delaney: Cela dépend d'une année à l'autre. L'an dernier je pense que nous avons réussi dans un cas sur 6; nous avions de nombreuses soumissions pour essayer d'étendre rapidement nos affaires.

M. Cardiff: Que devrions-nous faire pour pouvoir nous assurer une part plus importante du marché des biens d'équipement? Vous avez parlé entre autre de stimulants fiscaux pour les ouvriers à l'étranger.

M. Delaney: Le financement joue un rôle capital dans ces soumissions.

M. Cardiff: A votre avis, ce serait le point essentiel?

M. Delaney: Un des points essentiels. Je n'ai pas établi un ordre de priorité strict mais c'est certainement une question fort importante. Si vous voulez que le Canadien trouve plus facilement ce genre d'emploi, il faut qu'il puisse obtenir plus facilement le statut de non-résident aux fins de l'impôt. En plus, pour obtenir ces travaux, nous devrons engager un nombre croissant de ressortissants étrangers, sans quoi le prix unitaire de la main-d'œuvre ne nous permettra pas de faire face à la concurrence. Il a différents moyens de devenir plus compétitif. Si le problème fiscal pouvait être résolu, ce serait déjà un grand pas en avant.

M. Cardiff: Est-ce que c'est au gouvernement de vous aider?

M. Delaney: C'est au gouvernement de faire sa part et à nous de faire la nôtre.

M. Cardiff: Avez-vous déjà contacté le gouvernement à ce sujet?

M. Delaney: Nous avons aussitôt présenté une série de lettres et de mémoires au gouvernement concernant la question fiscale.

M. Cardiff: Et quelle a été la réaction du gouvernement?

M. Delaney: Le gouvernement a réagi, entre autres, en déposant le projet de loi sur l'amélioration de la situation fiscale des personnes travaillant à l'étranger, projet de loi actuellement au Sénat, et qui serait déjà passé en seconde lecture. Mais cette loi ne va pas assez loin, ainsi que diverses associations professionnelles, comme celles du bâtiment, ou des ingénieurs-conseils, l'ont expliqué au gouvernement.

M. Cardiff: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: La parole est à Mme Beauchamp-Niquet, suivie par M. Thomson et M. Roy.

Mrs. Beauchamp-Niquet: I would like to ask my question in French, Mr. Chairman.

You mentioned all kinds of very interesting things, Mr. Delaney. Some of these things we knew already and some things were new, especially what you said concerning the cost

[*Text*]

nous avez apporté d'autres ouvertures surtout au sujet du coût de la main-d'œuvre canadienne. Nous savons qu'en pays étranger, il est possible d'avoir de la main-d'œuvre non spécialisée à bon marché et nous savons également qu'au Canada les salaires sont effectivement assez élevés. Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si vous pensez, avec votre vaste expérience, qu'au Canada on a suffisamment de potentiel, de ressources humaines, *expertise*, pour compétitionner sur le marché mondial surtout dans le domaine des projets à haute capitalisation, comme c'est le cas pour Bell Canada International. Est-ce que, pour notre jeune pays qui n'a que 23 millions d'habitants, il est possible de trouver suffisamment d'experts, de firmes de consultants, ingénieurs, architectes et autres, pour pouvoir être en mesure de compétitionner sur des marchés mondiaux? Et est-ce que vous-même ou votre compagnie avez eu, pour remplir certains contrats, à importer des ressources humaines, tels consultants, ingénieurs et le reste?

Mr. Delaney: That is a very good question. So far as labour from other countries is concerned, there are third countries where you can hire professional people at lower rates than Canadian, so you can hire them. Insofar as Canada having sufficient human capital to export, and, sure, our country only has 24 million people, to me it is simply a matter that if the opportunities are there, I think we will find the human resources to exploit those opportunities. There will be a natural move toward graduating more people from universities with the kinds of skills we need. Companies like Bell Canada, and I gave you an example earlier, employing something in the order of between 800 and 900 people in the Saudi project. We filled the gap. We supplied those people and we could take on a . . .

Mrs. Beauchamp-Niquet: Are all of them Canadian?

Mr. Delaney: They are pretty well all Canadians, yes. Some of these people are Canadian immigrants who came to this country some years ago and have gone out to work on foreign projects, but they are all Canadians.

So, we can do it. One thing I get back to is the incentives. If the incentives are there. I indicated to you earlier that Bell Canada became interested in 1976 in exploiting the international market. At that stage we envisioned that the owners of our business would profit from this. The owners of the business have not profited from the international business and, consequently, we are in a situation now where there is no incentive for Bell to pursue the international market. As you know, Mr. Fox made a public statement recently to the effect that he understood the CRTC would be holding some hearings shortly to determine how incentives could be provided to a utility such as Bell Canada to help motivate them towards the international market. That sort of thing is essential for a corporation like Bell, if we are going to stretch and attempt to get a larger share of the international market. You have to have the incentives. If you have the incentives, the industry will find a way of getting the people to do the job.

• 1625

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur Delaney, vous avez parlé de doubler peut-être le nombre de projets en pays étrangers, si j'ai bien compris, dans la décennie que nous

[*Translation*]

of Canadian manpower. We are all aware of the fact that nonqualified labour is cheap abroad while Canadian wages are relatively high. Do you think that Canada has sufficient potential in human resources and expertise to compete on the international market and especially in capital intensive projects which is the field Bell Canada International works in? Can a young country like ours with a population of only 23 million provide enough experts, consultants, engineers, architects etc. to be able to compete on the international market? Is your own corporation sometimes obliged to hire foreign consultants, engineers and other specialists for certain projects?

M. Delaney: C'est une excellente question. Il y a effectivement moyen d'engager, dans certains pays étrangers, des spécialistes à des salaires moins élevés qu'au Canada. Pour ce qui est de nos ressources humaines, je suis convaincu qu'elles sont suffisantes pour nous permettre de relever les défis. Par une tendance naturelle, les universités produiront en nombre croissant les spécialistes dont nous avons besoin. Nous employons quelque huit à neuf cents personnes dans notre chantier, en Arabie saoudite. Nous avons donc trouvé le personnel nécessaire.

Mme Beauchamp-Niquet: Ce sont tous des Canadiens?

M. Delaney: Pratiquement tous. Certains sont des immigrants arrivés au Canada il y a quelques années, mais ils sont tous Canadiens maintenant.

Revenons-en maintenant à la question des stimulants fiscaux. Je vous ai déjà dit que c'est à partir de 1976 que Bell Canada a commencé à s'intéresser au marché international. Nous pensions à l'époque que ce travail serait rentable pour nous. Or, comme cela s'est avéré faux, nous n'avons plus de raison d'essayer de travailler pour le marché international. Vous savez certainement que M. Fox a dit récemment que le CRTC comptait organiser des audiences très prochainement pour voir ce qu'on pourrait faire pour encourager des sociétés comme Bell Canada à se lancer sur le marché international. Or, ce genre de stimulants sont essentiels pour une entreprise comme la nôtre, si l'on veut que nous fassions un réel effort pour obtenir des débouchés plus importants sur le marché international. A condition que ces stimulants soient là, nous nous faisons fort de trouver le personnel nécessaire.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Delaney, you said that a number of projects abroad might be doubled during the 80's. Do you think that human resources will also double during the

[*Texte*]

vivons. Dans les dix ans à venir, prévoyez-vous que ce sera la même chose côté ressources humaines? Prévoyez-vous que vous aurez toujours suffisamment d'experts dans différents secteurs, différents domaines pour pouvoir répondre à votre demande au moyen de stimulants?

Mr. Delaney: Yes, I did mention that the world demand for telecommunications products and services would double from $40 billion in 1980 to some $87 billion in 1990; and yes, I believe with the right incentives we can find the people to get a larger share of that market.

Mrs. Beauchamp-Niquet: And do you think that is so for all export business?

Mr. Delaney: Judging from the number of Canadian representatives I have met abroad, I am sure Canadian companies would respond, given the right incentives. For example, I lived in Saudi Arabia for roughly two years. I ran the Saudi telephone system; I was director general. In fact, I put the project together and tendered and then went over there to make it work, after marketing the tender. During that period of time, I had many visitors from Canada who wanted to know how you get business in Saudi Arabia—small firms, larger firms, some in realty, some in manufacturing, some in the service industry. They were all interested in knowing how to do business in Saudi Arabia; and we gave this advice out as freely as we could. We helped them in any way we could. It was a pleasure to see the number coming over. They had never been to Saudi Arabia or that part of the world before. They are really interested and they will respond, given the right incentives.

Insofar as the risks and so on are concerned, I think many of them see those as reasonable risks to take. We are doing business in Iraq. We took our people out last November. We had eleven people, including two families, living in Iraq. They came out during the period when Baghdad was being bombed and so on. Some of them did not want to leave, but they came out. They went back in in December. One person went back in December. We have two back now, and we are building up the force now. We will be installing equipment in March. It is not what you read in the newspapers.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci, monsieur Delaney. Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mrs. Beauchamp-Niquet.

Mr. Thomson, next.

Mr. Thomson: Thank you, Mr. Chairman.

It is hard for me to grasp why BCI has undertaken the export of these large capital projects, when the benefit derived is not passed through to the shareholders but passed through in the rate to the consumer. What I have difficulty with is understanding how you can relate the risk involved in these projects to the potential reward to the institution. It would seems to me it is an academic exercise. There must be more to it than that I am sure but, in effect what you are telling us is that the risks are there and are very sizeable, yet there is no reward. So, why do it?

[*Traduction*]

80's? Do you feel that qualified manpower in sufficient numbers will be available in the various fields to enable you to pick up on these incentives?

M. Delaney: Vous avez dit que la demande mondiale dans le domaine des télécommunications devrait passer de 40 milliards de dollars en 1980, à 87 milliards, en 1990, c'est-à-dire qu'elle doublerait en dix ans. J'estime qu'à condition de disposer de stimulants nécessaires, nous parviendrons à trouver les spécialistes nécessaires pour obtenir une part plus importante du marché.

Mme Beauchamp-Niquet: Cela est-il vrai de tout le secteur d'exportation?

M. Delaney: Quand je vois le nombre de représentants de firmes canadiennes à l'étranger, je suis sûr qu'à condition de mettre en place les stimulants nécessaires, l'industrie canadienne relèverait ce défi. J'ai vécu pendant deux ans en Arabie saoudite, où j'ai occupé le poste de directeur général de la société de téléphone de ce pays. C'est moi, d'ailleurs, qui a été chargé de soumissionner pour ces travaux; lorsque notre compagnie a emporté l'affaire, je me suis rendu sur place pour en assurer la bonne marche. Pendant mon séjour en Arabie saoudite, les représentants de petites, moyennes et grandes entreprises appartenant à tous les secteurs sont venus me demander ce qu'il fallait faire pour s'introduire sur le marché de ce pays. Nous les avons conseillés de notre mieux. Et nous étions heureux de les voir venir si nombreux. Pour la plupart d'entre eux, c'était leur premier voyage dans cette partie du monde. Ces hommes d'affaires s'intéressent beaucoup à cette région, mais il faut certains encouragements.

Les risques, à mon avis, ne posent pas de problèmes. Nous avons travaillé en Irak, mais au mois de novembre dernier, nous avons retiré tout notre personnel de ce pays, c'est-à-dire onze personnes, y compris deux familles. Ils sont partis au moment des bombardements de Bagdad. Certains auraient voulu rester, mais ils sont tous partis. Une personne est déjà revenue en décembre, suivie par une autre, et petit à petit, les effectifs seront reconstitués. Nous commencerons à installer l'équipement au mois de mars. Il ne faut donc pas toujours se fier à la presse.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Delaney, thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, madame Beauchamp-Niquet.

La parole est à M. Thomson.

M. Thomson: Merci, monsieur le président.

Je n'arrive pas à comprendre pourquoi Bell Canada International a entrepris l'exportation de ces biens d'équipemenmt, alors que les bénéfices, au lieu d'être distribués aux actionnaires, semblent se répercuter sur les tarifs de téléphone. Je ne vois pas comment vous pouvez prévoir l'incidence des risques sur vos bénéfices éventuels. C'est, à mon avis, un exercice de pure forme. Je suis sûr que c'est plus compliqué que cela, mais vous nous dites, effectivement, que les risques existent et sont très importants, et qu'il n'y a pas de compensation. Donc, pourquoi le faire?

[*Text*]

• 1630

Mr. Delaney: When we started out and developed BCI as a subsidiary, we felt the shareholders would receive benefits from the international operations. At the first rate case subsequently, or well, after winning the Saudi project, we actually divided the revenues and proposed that some flow-through to subsidize rates and the rest would flow through to the shareholders.

Mr. Thomson: The shareholders of BCI?

Mr. Delaney: Of Bell Canada. BCI is a wholly-owned subsidiary.

Mr. Thomson: Right.

Mr. Delaney: Yes. And so I guess optimistically we expected that would happen and we ardently pursued the market with the intent that this would profit the owners of the business as well as subscribers. That did not happen. We are continuing to pursue international business at this stage because we are still optimistic that we will get a fair decision on this.

Mr. Thomson: Well, the reverse side of that coin has to be that, if you lose money, then again the ratepayer is going to have to absorb that cost. Mr. Cruickshank shakes his head. No? Who is going to absorb it then?

Mr. Delaney: Let us put it this way. Let us say we were purely in the telephone business and nothing else; all of the capital would be devoted to the provision of telephone service, and the rates that would be charged would yield a fair return to the owners of the business. Now, if all rates were established on that basis and then the company decided to set up a subsidiary operation to sell international services, then that would be treated separately. It is purely another subsidiary business of the company and does not impact on rates whatsoever.

Mr. Thomson: So if you win, you lose, and if you lose, you lose.

Mr. Delaney: Well, at the present time, the telephone rates are being subsidized by our international business.

Mr. Thomson: And conversely?

Mr. Delaney: Conversely, those rates would be higher if we did not subsidize the business.

Mr. Thomson: Well, might I say something here. What about Northern Telecom? Does Bell Canada International own a piece of that?

Mr. Delaney: No.

Mr. Thomson: Does Bell Canada?

Mr. Delaney: Bell Canada owns a piece of Northern Telecom; 54 per cent or 55 per cent.

Mr. Thomson: So that has to be the motivation. Otherwise, I do not understand why you would do it.

Mr. Delaney: Well, Northern Telecom is not part of the Saudi project, for example.

Mr. Thomson: But there has to be a motivation there. I am just at a loss to understand it.

[*Translation*]

M. Delaney: Au début, lorsque nous avons mis sur pied la filiale BCI, nous croyions que les actionnaires recevraient des profits des opérations internationnales. Lors de l'audience suivante sur les tarifs, ou après avoir enlevé le projet saoudien, nous avons en effet divisé les revenus; nous avions l'intention d'en utiliser une partie pour subventionner les tarifs et utiliser le reste au niveau des actionnaires.

M. Thomson: Les actionnaires de BCI?

M. Delaney: De Bell Canada. BCI est une filiale en propriété exclusive.

M. Thomson: D'accord.

M. Delaney: Oui. Alors, je suppose que nos attentes étaient optimistes; nous espérions le faire, et nous avons activement recherché le marché dans le but de faire profiter les propriétaires de l'entreprise, ainsi que les abonnés. Cela ne s'est pas fait. A l'heure actuelle, nous continuons à chercher des contrats internationaux, car nous espérons toujours obtenir une décision équitable.

M. Thomson: Eh bien, si on regarde l'envers de la médaille, on voit que si vous perdez de l'argent, les abonnés devront encore une fois absorber les coûts. Mr. Cruickshank fait signe que non. Non? Alors, qui absorbera les coûts?

M. Delaney: Voilà une explication. Si on ne s'occupait que de service téléphonique, et de rien d'autre, tout notre capital serait consacré au service téléphonique; les tarifs permettraient aux propriétaires de l'entreprise d'obtenir un rendement équitable. Si on établissait tous les tarifs à partir de cela, et si la société décidait d'établir une filiale pour vendre des services internationaux, cette filiale serait traitée de façon séparée. Ce serait uniquement une autre filiale de la société, sans aucune répercussion sur les tarifs.

M. Thomson: Donc, en gagnant, vous perdez, et en perdant, vous perdez.

M. Delaney: Eh bien, à l'heure actuelle, les tarifs téléphoniques sont subventionnés par nos contrats internationaux.

M. Thomson: Et l'inverse?

M. Delaney: Les tarifs seraient plus élevés si on ne subventionnait pas le service.

M. Thomson: Eh bien, j'aimerais dire quelque chose. Quel est le statut de Northern Telecom? Est-ce que Bell Canada International en est en partie propriétaire?

M. Delaney: Non.

M. Thomson: Et Bell Canada?

M. Delaney: Bell Canada est propriétaire en partie de Northern Telecom, avec une participation de 54 ou 55 p. 100.

M. Thomson: C'est donc cela, la motivation. Autrement, je ne comprends pas pourquoi vous le feriez.

M. Delaney: Eh bien, par exemple, Northern Telecom ne participe pas au projet saoudien.

M. Thomson: Mais il y a certainement une motivation quelconque. Je n'arrive tout simplement pas à comprendre.

[*Texte*]

Mr. Delaney: The motivation is the anticipation that we will be allowed to flow profits through to the shareholder.

Mr. Thomson: All right. But surely to the extent that although Northern Telecom is not a wholly-owned subsidiary but it is a controlled subsidiary of Bell Canada, probably that has to be an important part of the motivational factor for Bell Canada.

Mr. Delaney: No.

Mr. Thomson: Or is that wrong?

Mr. Delaney: Northern Telecom sell their own equipment abroad. They market it; they have their own sales forces selling abroad. We represent them in Iraq. Also we will sell their equipment as a prime contractor in some of the other countries. For example, we have a bid in in the United States right now for a directory assistance service system for the post office and, if we sell that, it will include some Northern Telecom equipment. So, wherever we go in on a prime basis, we will sell Northern and perhaps other companies' equipment, as I mentioned earlier.

Mr. Thomson: But that is not a prime motivating force . . .

Mr. Delaney: Not as far as we are concerned. Our primary interest, of course, is to reward the owners of the business. And as we proposed at the last rate case, we are also prepared to split the revenue or profits so that the subscribers gain something from it as well as the shareholders. This was a position that we submitted at the last rate case. You may remember that the chairman of the commission had a dissenting vote, Mr. Faibish, and indicated in his view that all of the profits from international operations should flow through to the shareholders. We were prepared at that time to divide them. However, we are still pressing ahead. But if you were a shareholder of Bell, for example, and you had invested your money . . .

• 1635

Mr. Thomson: I would not like it at all.

Mr. Delaney: You would not like it at all, would you?

Mr. Thomson: No, I would not.

Mr. Delaney: Anyway, we are optimistic that we will get a proper judgment on this.

Mr. Thomson: Just coming to the question of tax incentives and subsidizing interest rates which you mentioned: For the Government of Canada to undertake an export incentive or to subsidize interest rates is in direct contravention of GATT as you may be aware, so you suggesting, sir, that we should not play by the rules of GATT?

Mr. Delaney: That is a very good question. All I can do is ask: Are Japan and West Germany and the other countries

[*Traduction*]

M. Delaney: La motivation, c'est que nous espérons pouvoir faire faire des profits aux actionnaires.

M. Thomson: D'accord. Mais le fait que Northern Telecom est une filiale contrôlée par Bell Canada, bien qu'elle ne soit pas une filiale en propriété exclusive, joue probablement un rôle important dans la motivation de Bell Canada.

M. Delaney: Non.

M. Thomson: Ou ai-je tort?

M. Delaney: Northern Telecom vend ses propres produits à l'étranger. Elle en fait la commercialisation; elle a ses propres équipes de vente à l'étranger. Nous la représentons en Iraq. Nous agissons également comme entrepreneur principal pour vendre ses produits dans d'autres pays. Par exemple, nous avons fait une soumission aux États-Unis, pour fournir un système de service d'assistance-annuaire au ministère des Postes; si nous obtenons ce contrat, nous nous servirons de certains produits de Northern Telecom. Donc, chaque fois que notre société l'entrepreneur principal, nous vendons des produits de Northern Telecom, et d'autres sociétés, comme je l'ai déjà dit.

M. Thomson: Mais ce n'est pas un grand facteur de motivation . . .

M. Delaney: Pas pour nous. Évidemment, notre premier intérêt est de rétribuer les propriétaires de l'entreprise. Et aussi, comme nous l'avons proposé lors des dernières audiences sur les tarifs, nous sommes prêts à partager les revenus ou les profits, afin que les abonnés en retirent quelque chose en même temps que les actionnaires. Voilà la proposition que nous avons faite, lors du dernier examen des tarifs. Vous vous rappellerez peut-être que le président de la commission a enregistré un vote négatif, celui de M. Faibish, et a signalé qu'à son avis, tous les bénéfices provenant des opérations internationales devraient être répartis entre les actionnaires. A l'époque, nous étions disposés à les distribuer, et nous sommes toujours prêts à encourager l'adoption d'une telle mesure. Toutefois, supposons que vous soyez actionnaire de Bell et que vous investissiez votre argent . . .

M. Thomson: Je n'accueillerais pas cette mesure d'un bon œil.

M. Delaney: Vous n'aimeriez pas cela du tout, n'est-ce pas?

M. Thomson: Effectivement.

M. Delaney: Nous espérons obtenir une décision appropriée là-dessus.

M. Thomson: Pour en revenir à la question des incitations fiscales et à la subvention des taux d'intérêt que vous avez évoquée, si le gouvernement fédéral s'engageait à encourager les exportations, ou encore à subventionner les taux d'intérêt, il enfreindrait, directement, et comme vous le savez, les règlements du GATT. D'après vous, il ne faudrait pas s'y conformer?

M. Delaney: Très bonne question. Le Japon, l'Allemagne de l'Ouest et les autres pays concurrents se plient-ils aux mêmes règles?

[*Text*]

that we are competing with playing in accordance to the same rules?

Mr. Thomson: Well, we know that to one degree or another perhaps they are not. I guess the evidence speaks to the fact that they are not. I will put the question to you another way: How long do you think we can continue, or others can continue, to play this game of bugger their neighbour and in the long run still see everybody win. It seems to me that everybody has to lose in the longer term by following these routes. If we are going to play the game that you are suggesting then possibly we should not be a part of GATT—and this is a very fundamental question facing the Canadian government.

Mr. Delaney: Well, you are dealing with a problem area that has a lot of grey associated with it and I do not think there is an easy answer to that kind of question. I think many countries in this world want to see as much free trade as possible and they want to see restrictions removed and so on to the extent that this can be done. It seems to me as well that if we are party to some agreement we have to up hold that agreement. But if others who are party to that agreement are not, then we have to negotiate a new agreement or make some amendments that permit us to compete on a fair basis. I am convinced that given fair competition Canadian companies can compete effectively.

Mr. Thomson: I really wonder. We hear a lot about these subsidized interest rates and we have heard a good deal of testimony regarding tax incentives for export sales as well, or reduced tax rates or deferment of profits or something along those lines. But I question, after having heard a great deal of testimony on this subject, whether or not that is as significant an inhibition to export sales as many of the witnesses would have us believe. Let me put it to you this way: I think there is a considerable lack of motivation to export but I do not think the lack of motivation lies necessarily in this area.

• 1640

Mr. Delaney: The financing is just one factor. Given that the products are equal, and delivery times and so on are equal, financing undoubtedly plays a major role in the final decision. I have been in on some negotiations, and I know that when you get down sometimes to a tenth of a percentage point, if the competition can offer that lower per cent, they get the contract. It is not the only factor by any stretch of the imagination, but it is one of the significant factors.

Mr. Thomson: France, Germany and Sweden would tell you that we are the ones who are not playing the game, that none of them can offer the terms which Canada offers in length of the financing period; none of them offers anything like what Canada offers.

Mr. Delaney: I think in the Hatch report some statistics were produced for the year 1976, if I remember correctly and they showed that of the seven countries compared, which included West Germany, Japan, the U.S., and so on, we came out with the highest interest rate: over 10 per cent for low risk, and something higher than that, 10.5 per cent or so, for high risk. So the evidence was clear. This was based on statistics

[*Translation*]

M. Thomson: Eh bien, nous savons que non, dans une certaine mesure, et nous en avons des preuves. Je vais vous poser la question autrement: pendant combien de temps le Canada et les autres pays pourront-ils continuer à mettre des bâtons dans les roues de leurs voisins et prétendre qu'à long terme, chacun sort gagnant. A longue échéance, ce serait plutôt l'inverse, à mon avis. Si nous voulons continuer à jouer ce jeu-là, alors, nous devrions peut-être nous retirer du GATT; voilà la question cruciale qui se pose au gouvernement canadien.

M. Delaney: Vous traitez là d'une question très délicate, à laquelle il n'est pas facile de répondre. Bon nombre de pays voudraient, dans la mesure du possible, rétablir le libre échange et éliminer les restrictions. Si nous avons ratifié un accord, nous devrons nous y tenir, mais si les autres parties ne le respectent pas, nous devons en négocier un autre, ou y apporter des modifications qui nous permettent de leur faire équitablement concurrence. Je suis convaincu qu'en leur en donnant les moyens, les entreprises canadiennes peuvent être concurrentielles.

M. Thomson: Je me le demande. On entend beaucoup parler des taux d'intérêt subventionnés et on nous a présenté de nombreux témoignages concernant les incitations fiscales pour les exportations, la réduction des taux d'imposition, le report de la répartition des bénéfices, etc. Après avoir entendu beaucoup de témoignages là-dessus, je me demande si cela représente vraiment un obstacle important aux exportations, comme bon nombre de témoins voudraient nous le faire croire. Disons qu'effectivement, je crois que les exportateurs ne sont pas suffisamment motivés, mais que ce n'est pas nécessairement dû à cela.

M. Delaney: Le financement n'est que l'un des éléments, et les marchandises, les délais de livraison, et tous les autres éléments étant égaux, il est bien certain qu'il pèse lourdement dans la décision finale. J'ai assisté à certaines négociations, et je sais que lorsqu'on en arrive à discuter quelquefois d'un dixième pour cent, c'est celui qui peut offrir la fraction inférieure qui enlève le contrat. Ce n'est pas le seul facteur qui entre en jeu, loin de là, mais il compte.

M. Thomson: La France, l'Allemagne et la Suède vous répondraient que c'est nous qui ne jouons pas le jeu et qu'aucun d'entre eux ne peut offrir des conditions égales à celles du Canada, pour ce qui est de la période de financement, par exemple.

M. Delaney: Le rapport Hatch présente, si ma mémoire est bonne, des statistiques comparatives de sept pays—dont l'Allemagne fédérale, le Japon, les États-Unis, et cetera—pour 1976, et le taux d'intérêt du Canada y était le plus élevé: plus de 10 p. 100 pour les projets comportant peu de risques, et 10.5 p. 100, à peu près, pour les autres. C'est clair, il s'agit de

[*Texte*]

gathered in 1976. I do not know if anything has changed since then that would alter our position.

Mr. Thomson: Do you think this new proposal which has just been announced on *crédit mixte*, where we were prepared to compete with other countries which are offering subsidized rates—in those specific instances, do you think that is a solution to the problem?

Mr. Delaney: I think if it results in a competitive interest rate, where the terms and conditions are the same, and so on, it will help us.

Mr. Thomson: You mentioned that you thought a national trading corporation might be able to help small and medium-sized businesses. On what basis do you make that conclusion?

Mr. Delaney: Primarily in helping small businesses who have limited resources to get started. If they could rely on a national trading corporation or some vehicle like that, or a trading company which can offer facilities to help them get into an international market at relatively low cost, then it will encourage them to export. Some small companies would have difficulty bearing the cost of export marketing. Some contracts take years to win. When you think of a Saudi contract, the lead time can be two or three years, or longer. That is a big contract, I realize, and a small company is not going to be pursuing a contract of that size, but even entering a market and getting started can be very costly. The trade commissioners can be very helpful in this regard; our embassies can be very helpful, and they do a lot of good in that regard. But a national trading corporation could possibly play an effective role here.

Mr. Thomson: Are you suggesting that a national trading corporation could spread the marketing cost in such a way as to make it possible for small and medium-sized businesses?

Mr. Delaney: That is the way I would perceive it—spreading the cost and assisting them to enter various markets where their products could sell, being aware of what the demand is in those markets. A national trading corporation would have to have a marketing arm which would be aggressive, searcing for opportunities for small Canadian business wanting to sell abroad; in fact, encouraging Canadian business to sell abroad, if possible.

Mr. Thomson: You would have to conclude, then, that the existing mechanisms available for small and medium-sized businesses are not doing the job as effectively as they should be.

Mr. Delaney: When you are bidding for a contract, there are many expenses you run up against. You also run up against a lack of expertise. For example, developing a contraact with a client in a given country, you have to know the laws of that country and the regulations that pertain to doing business in that country. A small company cannot afford that kind of expertise, it has to rely on others, in fact, I have had many people come to me, many small-company people, and ask for assistance in this area: How do you do this? How do

[*Traduction*]

statistiques recueillies en 1976. J'ignore si la situation a changé depuis lors.

M. Thomson: D'après vous, la nouvelle proposition concernant le crédit mixte qui vient d'être annoncée et par laquelle nous déciderons de faire concurrence aux autres pays consentant des tarifs subventionnés, dans ces cas précis, apporte une solution au problème?

M. Delaney: Cela pourra nous aider si les modalités sont les mêmes et si notre taux d'intérêt devient concurrentiel.

M. Thomson: D'après vous, les petites et moyennes entreprises pourraient profiter de la création d'une société nationale de commerce. Sur quoi vous basez-vous pour tirer une telle conclusion?

M. Delaney: Tout d'abord, les petites entreprises à capitaux limités seront aidées, au début, et pourront bénéficier de certaines facilités, grâce à la société nationale de commerce, ou à une société de commerce qui leur permettra de se lancer sur le marché international, à relativement peu de frais, et d'exporter. En effet, certaines petites entreprises auraient du mal à supporter les frais de l'exportation et de la commercialisation. Il faut quelquefois négocier plusieurs années pour enlever un contrat: deux ou trois ans, ou même plus, pour un contrat avec l'Arabie saoudite. Bien sûr, je me rends bien compte qu'il s'agit d'un contrat tellement important qu'il n'intéresse pas les petites entreprises, mais le simple fait de faire une percée sur un marché étranger et d'y démarrer peut être très coûteux. C'est là que les attachés commerciaux peuvent nous être d'une grande utilité, tout comme les ambassades, qui font d'ailleurs de l'excellent travail. Mais une société nationale de commerce pourrait, elle aussi, avoir un rôle à jouer.

M. Thomson: D'après vous, une société nationale de commerce pourrait servir à étaler les frais de commercialisation et permettre l'implantation des petites et moyennes entreprises?

M. Delaney: Oui, elle servirait à étaler les coûts, à renseigner les entreprises sur la demande, pour leur permettre d'écouler leurs marchandises à l'étranger. La société nationale de commerce devrait se doter d'un service de commercialisation dynamique qui servirait d'antenne aux petites entreprises canadiennes désireuses de vendre à l'étranger et les encouragerait, le cas échéant, dans ce domaine.

M. Thomson: Vous en déduisez donc que les mécanismes mis, actuellement, à la disposition des petites et moyennes entreprises ne sont pas aussi efficaces qu'ils le devraient.

M. Delaney: Lorsque vous présentez une soumission, vous avez à faire face à beaucoup de dépenses, et il vous manque des spécialistes. Pour conclure un contrat avec un client étranger, par exemple, il vous faut connaître la législation et les règlements applicables aux affaires dans le pays en question. Or, une petite entreprise n'a pas les moyens de recruter l'aide de els spécialistes et doit donc s'adresser à d'autres. Bon nombre de représentants de petites entreprises sont venus me demander de les aider dans tel ou tel domaine, ou se renseigner

[*Text*]

you get that done? What kinds of things should I look out for? If we develop a national trading corporation, it should certainly have facilities to provide that kind of advice and assistance if it is going to be effective.

• 1645

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Thomson.

Gentlemen, if you would like coffee, our messenger would be only too happy to bring it.

We will move on to Mr. Roy.

Mr. Roy: Thank you, Mr. Chairman. For my first question I will make a platform, if you like of a statement in connection with the World Bank and Asian Development Bank projects, that out of something like 1,800 opportunities, Canadian companies have bid only 22 times. In the period 1972-79, there were just three projects, accounting for 55 per cent of the total capital project export sales, that we have put on the books, and these three projects were carried out by Bell Canada, BCI, Northern Telecom and Canadian Bechtel Limited.

With this kind of statement, do you not think you have reason to be aware of this situation, if we are to focus on the possibility of increasing our share of the market? And do you not think, if we compare the structure and the competence of our export industry with the approaches used by our competitors, we appear to be weak? Mr. Delaney, with the experience you have, and I have been very impressed by your background, what do you think of our present institutional structure for selling and carrying out capital projects? Why do we have this problem, this trouble integrating construction companies into our capital projects? On the construction basis, is the risk the biggest problem to attack in order to be in on this export market? Is it a lack of entrepreneurship, or human resources?

Sir, you referred to labour costs, you mentioned that Canadian labour costs were high compared with those in the U.K. and some other countries. I would like to get some more comments on labour costs in Japan to draw a parallel between labour costs in Canada and those in Japan.

That is my first question, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you. Mr. Delaney.

Mr. Delaney: Just responding to the point about pursuing capital projects, you identified Bechtel and Northern and Bell as having pursued these projects, and you also made the point that out of some 1,800 opportunities, only 22 had been bid on, and so on. I would still get back to incentives on this, making it attractive to companies to pursue the business. Businesses will develop if the opportunities are there. If the profits are there, business will expand into the marketplace to take advantage of those profits, in my opinion.

Mr. Roy: But if we do not bid, we cannot get . . .

Mr. Delaney: Exactly. Take the case of Bell Canada: If Bell Canada had not bid on the Saudi project, there would be no Saudi project for Canada today. Why did Bell Canada bid? Because Bell Canada expected that there would be profits

[*Translation*]

auprès de moi, sur des questions délicates. Pour être efficace, la société nationale de commerce devrait pouvoir leur fournir l'aide et les conseils nécessaires.

M. Thomson: Merci.

Le président: Merci, monsieur Thomson.

Messieurs, si vous voulez du café, notre commis se feraa un plaisir de vous en apporter.

Nous passons à M. Roy.

M. Roy: Merci, monsieur le président. Pour ma première question, je reprendrai ce qu'on a dit à propos de la Banque mondiale et des projets de développement en Asie: les entreprises canadiennes n'ont présenté que 22 soumissions, sur 1,800 contrats. De 1972 à 1979, trois grands projets seulement, représentant 55 p. 100 de l'ensemble de nos grands travaux d'équipement à l'étranger, ont été remportés par des entreprises canadiennes, Bell Canada, BCI, Northern Telecom et Canadian Bechtel Limited.

Si l'on se fonde sur de tels chiffres, n'avons-nous pas toutes les raisons de nous méfier, si nous comptons accroître nos exportations à l'étranger? Comparées à celles de nos concurrents, l'organisation et les compétences de notre secteur d'exportation ne vous semblent-elles pas faibles? Monsieur Delaney, vous avez une longue expérience en la matière, et j'ai été très impressionné par vos activités antérieures. Que pensez-vous de notre organisation sur le plan de la vente et de la réalisation de projets d'équipement? Pourquoi avons-nous du mal à faire participer les entreprises de construction à nos projets d'immobilisations? Sont-ce les risques qui font hésiter les entreprises de construction, ou l'absence d'esprit d'entreprise, ou de ressources humaines?

Vous nous avez dit que les coûts de la main-d'œuvre canadienne étaient élevés par rapport à ceux du Royaume-Uni et d'autres pays. J'aimerais que vous me donniez des chiffres pour le Japon, afin de comparer avec le Canada.

C'était ma première question, monsieur le président.

Le président: Merci. Monsieur Delaney.

M. Delaney: En réponse à la première partie de votre question, vous nous avez dit que la Bechtel, la Northern Telcom et Bell Canada avaient enlevè les contrats et que le Canada n'en avait remporté que 22 sur 1,800. J'en reviens, encore une fois, aux encouragements données aux entreprises. Les affaires prospéreront s'il existe des possibilités. A mon avis, les entreprises se tailleront une place sur le marché, pour participer aux bénéfices, s'il y en a.

M. Roy: Mais si nous ne présentons pas de soumissions, nous ne pourrons . . .

M. Delaney: Exactement. Songeons à Bell Canada: si elle n'avait pas présenté de soumission en Arabie Saoudite, le Canada n'y serait pas représenté aujourd'hui. Qu'est-ce qui l'y a poussée? Bell a escompté que les actionnaires en profite-

[*Texte*]

flowing through to the shareholders; this would be rewarding to the owners of the business—in other words, there would be an incentive there to pursue. So if we want to take an aggressive approach to the marketplace, if we want our companies in Canada, our corporations, to pursue international business, you have to make it attractive for them, more attractive than pursuing domestic business. They have to take some risks and you have to reward them accordingly. They are in a highly competitive situation; if you want construction firms to merge for export purposes, or whatever, it has to be attractive.

• 1650

So I think aggressiveness in the international market, pursuing those opportunities, relates purely to the rewards these companies can get from that business. I know of several corporations in Canada, in some cases subsidiary to corporations in the United States, who are pursuing international business and doing so successfully because they happen to have a particular edge in connection with the manufacturing that they do in Canada versus the United States or whatever. If those companies were provided with incentives which would encourage them to be more aggressive in the international market, I am sure they would find the resources and get out and win more business for Canada.

As far as the labour costs are concerned—you were mentioning Japanese versus Canadian labour costs—I do not have in mind the specific labour rates for Japanese at the moment. My experience has been that in the countries where large numbers of personnel are required to staff an operations and maintenance project, the labour does not come from Japan. It comes from South Korea, although South Korean prices are rising somewhat. If it is engineering labour, it could come from South Korea, from the U.K., from Pakistan, from Taiwan or the Philippines. You can get some high-quality labour at substantially lower prices than Canadian labour.

Again, when you have to price Canadian labour and compare it with, say, the U.K., this tax problem forces us to pay substantially more for that labour than we would pay otherwise. We have to gross up the salaries and benefits in order to cover the tax. In fact, there are so many constraints in connection with getting non-residency that, as far as future business is concerned, we will have great difficulty in using Canadians unless we solve this problem.

Mr. Roy: I would like to inquire about the risk consideration. How do you share the risk responsibility? You mentioned that the EDC was the government institution to work on the risk and on the insurance. Do you think the EDC is the most competitive? Could you get dissension from the private sector that the EDC is the most efficient structure to get the finance and risk . . . ?

Mr. Delaney: As far as insurance is concerned, we have worked with EDC quite effectively on insurance.

Mr. Roy: Why is this risk insurance more efficient through the government structure than the private sector?

[*Traduction*]

raient et que l'affaire serait intéressante pour les propriétaires. Si nous voulons nous tailler une place au soleil et inciter les entreprises canadiennes à s'implanter à l'étranger, il faut leur offrir des conditions plus attrayantes que chez nous. Elles doivent assumer certains risques, mais être dédommagées en conséquence. La concurence est forcenée et si l'on veut que les entreprises de construction fusionnent pour parvenir à exporter, il faut leur offrir des conditions alléchantes.

Les compagnies canadiennes ne s'implanteront solidement sur les marchés internationaux que si elles en retirent des avantages. Je sais que certaines compagnies canadiennes, quelquefois des filiales de compagnies américaines, font de bonnes affaires à l'étranger en fabriquant leurs marchandises moins cher au Canada qu'aux États-Unis, par exemple. Si elles étaient ainsi incitées à se tailler une plus large part des marchés internationaux, je suis convaincu qu'elles trouveraient les ressources nécessaires pour enlever davantage de contrats pour le Canada.

Vous m'avez demandé d'établir une comparaison entre les coûts de la main-d'œuvre au Japon et au Canada: malheureusement, je n'ai pas, pour l'instant, les chiffres relatifs au Japon sous la main. D'après ce que j'en sais, la main-d'œuvre ne provient pas du Japon, dans les pays où il faut engager beaucoup de personnel pour des projets d'opération et d'entretien. Elle provient plutôt de la Corée du Sud, même si les coûts de la main-d'œuvre sud-coréenne ont quelque peu augmenté. S'il s'agit de travaux d'ingénierie, la main-d'œuvre proviendra de Corée du Sud, de Grande-Bretagne, du Pakistan, de Taïwan, des Philippines; elle est en général d'excellente qualité et coûte considérablement moins cher que les Canadiens.

Si l'on établit une comparaison du coût de la main-d'œuvre canadienne et britannique, le régime fiscal nous oblige à payer beaucoup plus que nous ne le devrions, et en fait, nous sommes obligés de gonfler les salaires et les avantages pour amortir la procédure fiscale. On se heurte en fait à de tels obstacles pour obtenir aux Canadiens le statut de non-résidents que nous aurons beaucoup de mal à recruter des Canadiens pour nos projets, dans l'avenir, si nous ne parvenons pas à résoudre ce problème.

M. Roy: J'aimerais vous poser une question à propos des risques. Comment les partagez-vous? Vous nous avez dit que la SEE était l'organisme du gouvernement chargé de couvrir les risques et de contracter l'assurance. Pensez-vous que ce soit le plus efficace? Le secteur privé contesterait-il le fait que la SEE est le moyen le plus efficace d'obtenir le financement et de couvrir les risques?

M. Delaney: Pour ce qui est de l'assurance, notre collaboration avec la SEE a été relativement efficace.

M. Roy: En quoi l'organisme gouvernemental est-il plus efficace que le secteur privé, sur le plan de l'assurance-risque?

[*Text*]

Mr. Delaney: I am not sure why, but I would suspect that it relates to policy in connection with profitability on insurance or something of that nature. We have priced insurance from other companies and, just going from memory, it seems to me that EDC insurance rates have been somewhat lower than what we would pay in other companies.

Mr. Roy: You agree that this tool is useful.

Mr. Delaney: There is no question about it. I think the EDC insurance is a good thing for Canadian business.

Mr. Roy: But do you have any idea how to share the risk, if it is possible? You mentioned in your opening remarks BCI is involved on the consulting, on the project managers, on the training, on the turnkey project, and so on. Do you not think we could organize a model with the construction people to share the costs and the risks? It seems that the risk is a major item limiting expansion of Canadian firms on the world market. How could we identify this risk? What is the limit you could place on this risk item for its acceptability to your company?

Mr. Delaney: Each individual contract is assessed from the point of view of risk before we even make a bid or no-bid decision. So we do try to assess the risk.

• 1655

There are various agencies now producing risk reports in connection with doing business in various parts of the world, and they try to rate various countries, for example, as having a potential risk to a contractor. You have information of that type that flows in which helps you to some extent. But in the end you bring all the factors together and you make a judgment about whether you are going to bid or not bid. If the risk is within management's judgment to be reasonable, then we decide to bid. Then you look at how you are going to reduce your risk. Then you look at EDC insurance, which has a broad coverage of insurance to cover war and other disasters, and you make your decision whether you are going to buy that insurance or not, because that does impact on the profitability of the job. If the risk is high, of course, you would want an insurance without question. If it is even a lower risk you might decide to take out insurance, depending on the size and the scope of the project. Each case is an individual judgment. There is no set formula, if you like, for identifying specifically what the risk is and how much insurance you should carry, and so on.

Mr. Roy: My last question, Mr. Chairman. Do you think the consortium should be . . . One of the elements of the solution to share the risk through the general contractor may be the civil engineering people and all the people and subcontractors; the could share the risk. I would imagine that the way BCI is structured, you share the risk, but it is under the same roof with the company.

Mr. Delaney: No, as a matter of fact, as the prime contractor we often will, in dealing with the smaller companies, for example, have them as subcontractors to us. So BCI in that case would be the prime contractor responsible for the project. Now, you can have some back-to-back guarantees of various

[*Translation*]

M. Delaney: Je ne sais pas exactement, mais je suppose que cela est dû à la politique relative à la rentabilité des assurances. Nous avons étudié les prix des assurances consenties par les autres compagnies, et, si je me fie à ma mémoire, il me semble que les tarifs d'assurance de la SEE sont quelque peu inférieurs à ceux des autres compagnies.

M. Roy: La SEE est donc utile.

M. Delaney: Cela ne fait aucun doute. Je pense que son assurance est intéressante pour les entreprises canadiennes.

M. Roy: Avez-vous une idée du partage des risques, le cas échéant? Dans votre préambule, vous avez signalé que la BCI s'occupe de consultations, de directeurs de programme, de formation, de projets clé sur la porte, etc. Pensez-vous que nous pourrions mettre sur pied un modèle, avec les entreprises de construction, afin de partager les frais et les risques? Les risques me paraissent en effet un obstacle important à l'implantation des firmes canadiennes sur les marchés mondiaux. Comment les définir? Où établiriez-vous la limite pour votre compagnie?

M. Delaney: Avant même de nous décider à présenter ou non une soumission, nous évaluons les risques que comporte chaque contrat. Nous nous efforçons donc de les évaluer.

Plusieurs organismes publient aujourd'hui des rapports sur les risques représentés par certains pays. Ce genre de renseignement a une certaine utilité, mais en fin de compte, il s'agit de rassembler tous les éléments et de décider si l'on va soumissionner ou pas. Si, de l'avis de la direction, le risque est raisonnable, nous nous lançons à l'eau. On voit ensuite comment on peut réduire les risques. Puis il s'agit de savoir si l'on va contracter l'assurancce de la SEE, assez large, qui couvre les guerres et autres catastrophes naturelles, mais dont il faut tenir compte dans le calcul de rentabilité des travaux. Si les risques sont élevés, on prend sans hésiter une assurance, s'ils sont faibles, mais si le projet est de taille et d'importance, on pourra opter pour la même solution. Mais chaque fois, c'est différent, et aucune formule bien établie ne peut permettre de définir le degré de risque et le montant de l'assurance.

M. Roy: Une dernière question, monsieur le président. Pensez-vous que les consortiums devraient être . . . Les ingénieurs civils, les sous-traitants, etc. pourraient tous partager les risques avec l'entrepreneur, ce serait une solution. D'après l'organisation de la BCI, vous partagez les risques, mais avec la compagnie.

M. Delaney: Non; en fait, en tant que principal entrepreneur, très souvent, les petites entreprises nous servent de sous-traitants. C'est donc la BCI qui est responsable du projet en tant qu'entrepreneur principal. On peut aussi, le cas échéant, prendre des garanties complémentaires de différentes

[*Texte*]

sorts which help to reduce risk, and we have had those in some cases—wherever we feel it is desirable. But for very small companies it is most difficult to even share risk in some cases.

Mr. Roy: Thank you.

The Chairman: I would like to close the meeting at five o'clock, or shortly after. Mr. Lachance, do you have any questions you wish to pursue?

Mr. Lachance: No.

The Chairman: All right. I have one very brief question Mr. Delaney: We have heard from many witnesses about incentives and rewards and you really reinforced them here today. Let us take an example where Bell Canada International had made a $50 million profit, say, in 1981, and rather than pay that to the government in tax, they went out and sourced for Canadian manufacturers $50 million worth of business that Canadian companies would sell in Saudi Arabia, and that was their tax write—off. Would that be an incentive to Bell? Are you following me?

Mr. Delaney: I am following you, but I would certainly have to think about it. What you are saying . . .

The Chairman: Really, sir, the dilemma before this committee is that the manufacturing sector runs $17 billin in the red annually. This is the sector we would like to do something about.

Mr. Delaney: Of course.

The Chairman: All right. You have made a certain profit, but let us say you helped Canadian businesses export $50 million worth of their products in Saudi Arabia, and the government says, Fine, you made for Canada that much money, so we will write off 50 per cent of 100 per cent or whatever. Would that be the sort of incentive that would attract companies such as Bell and others?

Mr. Delaney: Yes. Let me give this as an example of what you are saying, if you like. If you had a $10 million contract, and 50 per cent of the contract, say, $5 million, was for the sale of Canadian manufactured goods and the profit on the $10 million job was $1 million or something like that, then the taxes would normally be $500,000. Now you are saying that on half of that, which was the half that was devoted to the manufactured goods, you would not pay any income tax . . .

The Chairman: Right.

Mr. Delaney: So you are asking, would this encourage us to go out and sell more manufactured goods?

• 1700

The Chairman: Right. For other companies.

Mr. Delaney: Well, it is certainly an interesting proposition and I think it would be very helpful to us if such an incentive was provided. But I do think, though, that one of the primary concerns is not just manufactured goods from Canada; it is to provide jobs for Canadians, and I would recommend most strongly to you that in that scenario you include the use of Canadian labour; that some profits from a job involving Canadian labour, like the consulting engineers from Canada and so on, be granted a tax incentive to encourage them to use

[*Traduction*]

sortes, pour réduire les risques. Mais, dans certains cas, il est très difficile aux compagnies extrêmement modestes de partager les risques.

M. Roy: Merci.

Le président: J'aimerais terminer la séance à 5 heures, ou un peu après. Monsieur Lachance, avez-vous d'autres questions?

M. Lachance: Non.

Le président: Très bien. Monsieur Delaney, j'ai une question très brève à vous poser. Bon nombre de témoins nous ont parlé des incitations et des dédommagements et vous leur avez fait écho, aujourd'hui. Supposons que Bell Canada International ait réalisé 50 millions de dollars de bénéfices en 1981. Plutôt que de les verser sous forme d'impôts au gouvernement, elle s'efforce de décrocher, en Arabie Saoudite, un contrat de 50 millions pour les entreprises canadiennes. Serait-ce un stimulant pour la Bell? Vous me suivez?

M. Delaney: Très bien, mais je devrais certainement y réfléchir. Vous me dites . . .

Le président: En fait, monsieur, le dilemme auquel se heurte le Comité est le suivant: le secteur manufacturier enregistre un déficit de 17 milliards par an, et nous voudrions l'aider.

M. Delaney: Bien sûr.

Le président: Très bien. Vous avez réalisé certains bénéfices, mais supposons que vous aidiez les entreprises canadiennes à écouler en Arabie saoudite 50 millions de dollars. Le gouvernement déciderait alors de vous accorder un allégement fiscal de 50 p. 100, ou de 100 p. 100. Serait-ce une offre attrayante pour des compagnies comme la Bell, par exemple?

M. Delaney: Oui. Prenons un autre exemple. Un contrat de 10 millions de dollars, dont 50 p. 100, soit 5 millions de dollars, étaient consacrés à la vente de produits canadiens manufacturés. Le bénéfice serait de 1 million de dollars, à peu près, et l'impôt, de $500,000. Vous proposez donc que la moitié de cette somme, c'est-à-dire celle consacrée à l'écoulement des produits manufacturés, ne serait pas imposée . . .

Le président: Exactement.

M. Delaney: Vous me demandez donc si cela nous inciterait à vendre davantage de produits manufacturés?

Le président: C'est bien cela, pour d'autres compagnies.

M. Delaney: Voilà assurément une position intéressante, et c'est un dégrèvement qui viendrait bien à point. Toutefois, le problème ne consiste pas seulement à écouler des biens manufacturés provenant du Canada, mais aussi, de fournir des emplois aux Canadiens, et c'est un élément que je vous recommande d'inclure dans votre hypothèse. Il faudrait accorder un dégrèvement fiscal pour les projets impliquant une main-d'œuvre canadienne—comme les ingénieurs-conseils du Canada . . .

[*Text*]

more Canadian labour, as well as manufactured goods from Canada.

The Chairman: Think about it. I know there is one other company that is trying to do this. If we get enough representations from large companies, such as Bell, I am sure it is something the government might look at. I am not speaking on behalf of the government right now; it is just an idea that is popping into our heads.

Mr. Roy: Mr. Chairman, just on this, if I may. You referred to this tax incentive. Did you mention to the committee that you tabled a report or un mémoire dealing with this subject?

Mr. Delaney: We have submitted letters, ones that basically are briefs, over the last four years on the subject.

Mr. Roy: I think it would be important to make parallels on this with some other countries, because some other witnesses mentioned it too. I think probably our consultant might get the information.

Mr. Delaney: When this tax Bulletin 221 came out in 1979, we submitted a brief then, as a matter of fact. That is the famous bulletin that offered things for the consulting companies so radically that they were into a high-cost situation which many of them just could not accommodate.

One other point I should make here is that we are currently having difficulty with the department of revenue in Quebec, which is imposing income taxes on people who previously they had given letters to saying they were non-resident. These people went to Saudi Arabia thinking they were non-residents—this goes back to the start of the contract in 1978—and now they are being confronted with back taxes because the minister of revenue is denying that the district manager who signed these letters designating them as non-residents basically had the authority to grant that status. So they are now construing these people to be residents of Quebec. These people made decisions in connection with disposal of their assets, and they are now caught in a bind. There are a couple of hundred of them. In fact, more than that; I would say there must be between 300 and 400 of them who are now caught in this bind. There will undoubtedly be court cases and one thing and another.

This is serious in connection with their attitude towards people going abroad. It could mean that people from Quebec will not want to work on these international projects.

The Chairman: We have three members from Quebec. There is a challenge for you.

Mr. Roy: The best contribution we can make is in the next election to beat the Parti Québécois.

The Chairman: No politics. This is an all-party committee.

Mr. Paget.

Mr. Paget: Mr. Chairman, I want to follow along a little further on the question you just asked of Mr. Delaney.

[*Translation*]

Le président: Songez-y. Je sais qu'il y a une autre compagnie qui s'efforce de le faire. Si les grandes compagnies, comme la Bell, insistent suffisamment auprès de nous, je suis convaincu que le gouvernement pourrait étudier cette possibilité. Je ne me fais pas le porte-parole du gouvernement, c'est uniquement une idée qui nous est venue.

M. Roy: Monsieur le président, si vous me le permettez, vous avez parlé de dégrèvements fiscaux. Avez-vous signalé au Comité que vous aviez déposé un rapport, ou un mémoire, à ce sujet?

M. Delaney: Ces quatre dernières années, nous avons présenté des lettres qui, en fait, sont des mémoires sur la question.

M. Roy: Il serait peut-être important d'établir une comparaison avec d'autres pays, car certains des témoins en ont parlé. Notre consultant pourrait peut-être nous obtenir ces renseignements.

M. Delaney: Lors de la publication du bulletin fiscal 221, en 1979, nous avons présenté un mémoire à ce sujet. Il s'agit du fameux bulletin où l'on faisait des propositions aux sociétés de consultants, dont la situation avait radicalement changé: leurs coûts s'étaient tellement accrus qu'elles ne pouvaient plus y faire face.

D'autre part, nous nous heurtons actuellement à certains problèmes avec le ministère du Revenu du Québec: en effet, il applique un impôt sur le revenu à des personnes qui, par lettre, s'étaient vu reconnaître un statut de non-résidents. Ces gens sont allés en Arabie Saoudite, s'imaginant être non-résidents—cela remonte au début du contrat, à 1978—et on leur demande aujourd'hui de payer des arriérés d'impôts, car le ministre du Revenu conteste le fait que le directeur de district qui avait signé les lettres leur accordant le statut de non-résident était habilité à le faire. Or, ces gens—entre 300 et 400, je dirais—avaient vendu leurs biens, et se trouvent en mauvaise posture, aujourd'hui. Ils en appelleront certainement devant les tribunaux.

Voilà qui est grave et qui traduit bien l'attitude adoptée à l'égard de ceux qui vont travailler à l'étranger. Les Québécois pourraient très bien, dorénavant, refuser de participer à des projets internationaux.

Le président: Nous avons trois représentants du Québec parmi nous; à eux de relever le défi.

M. Roy: Le mieux à faire, c'est de battre le parti Québécois aux prochaines élections.

Le président: Pas de politique; notre Comité comporte des représentants de tous les partis.

Monsieur Paget.

M. Paget: Monsieur le président, j'aimerais enchaîner sur la question que vous venez de poser à M. Delaney.

[*Texte*]

Looking ahead five years from now and saying that a lot of these measures came about, that BCI could serve the shareholders, there were the incentives, the motivation—I am curious to know what BCI would look like five years from now. Would it be, as you see it, an organization that is still pursuing capital projects? Would it take another step ahead to where it really was the kind of trading company that people are talking about? Would it be selling other people's equipment in markets? Would it stay in a market and develop it and take it further?

Mr. Delaney: Yes, I can comment on that.

As I mentioned, before 1976 we were primarily a consulting-engineering-planning type of company. Our business has been changing, and the large revenues, the large contracts, are in these turnkey projects that you are mentioning—the projects where we act as a prime contractor, where we sell our expertise, our ability to make these things work. We estimate that, whereas consulting was about 95 per cent of our business prior to 1976, it will drop to about 10 to 15 per cent of our business, and looking out to 1983, 55 to 60 per cent of our business will be turnkey projects. It is rising very rapidly now. The contracts we are winning now are primarily in that area. So the future of BCI lies in turnkey projects that involve other manufacturing companies in Canada, and so on.

• 1705

Mr. Paget: Would you see part of your sales in 1983 to 1985 as sort of independent product sales? I mean, you put a capital project in, and two years later or five years later it needs to expand or it needs replacement equipment, and you are the company that sources here and sells. Rather than putting a project in, you are selling the equipment itself; you are the buyer and supplier for that.

Mr. Delaney: Once you get in and you supply a certain type of equipment, a certain model of equipment, if you like, there are future sales that spin off from that, so you become a supplier in effect.

Mr. Paget: And in your plans you have looked to that as becoming a growing component of your business?

Mr. Delaney: To some extent, yes. Now the manufacturers themselves would either supply through us, or they might even supply directly once a contract has been won and completed. It could be, say, that a Canadian company had sold through us a product; then that product, the continuation of the sale, the support of that product, once we have completed our turnkey contract, would perhaps be direct. Or it could be through us. It is variable; it is not a fixed situation.

Mr. Paget: Thank you.

The Chairman: You see how important you people are to us this afternoon. I just cannot shut off the questioners. Mr. Lachance has one short one.

Mr. Lachance: Just one very short question, Mr. Chairman, and it follows the questions from Mr. Paget. Since in the future you will be getting more and more involved, given what

[*Traduction*]

D'ici cinq ans, à quoi ressemblera la BCI, à supposer que l'on adopte une grande partie des mesures proposées, que la société puisse servir ses actionnaires et qu'il y ait des incitations et des motivations suffisantes? La société va-t-elle continuer à entreprendre des projets d'immobilisations? Va-t-elle franchir l'étape suivante et se transformer en une sorte de société de commerce et écouler à l'étranger les biens d'équipement d'autres compagnies? S'installera-t-elle sur un marché, pour l'exploiter et s'en servir comme tremplin?

M. Delaney: Oui, je puis répondre à votre question.

Comme je vous l'ai dit, avant 1976, nous fournissions surtout des services de consultant, d'ingénierie et de planification. Or, l'orientation de nos affaires s'est modifiée et les grands contrats dont nous retirons le plus de profits consistent surtout en projets clé sur la porte, où nous servons d'entrepreneur principal, qui nous permettent de déployer nos connaissances techniques et nos capacités d'organisation. Les services de consultants représentaient environ 95 p. 100 de nos activités avant 1976, mais d'ici à 1983, ils ne représenteront plus que de 10 à 15 p. 100, tandis que 55 à 60 p. 100 de nos activités seront consacrées à des projets clé sur la porte. C'est surtout dans ce domaine que nous enlevons des contrats, aujourd'hui, et cette tendance ne fait que s'accroître. L'avenir de la BCI réside dans les projets clé sur la porte auxquels participent d'autres compagnies manufacturières au Canada, etc.

M. Paget: Estimez-vous qu'en 1983, ou en 1985, une partie de vos activités consistera en la vente, séparée, de marchandises? Deux ou cinq ans après le démarrage du projet d'immobilisations, vous constatez qu'il faut l'élargir, ou remplacer le matériel, vous vous chargez de vous le procurer, de l'acheter et de le vendre, au lieu de simplement vous occuper des travaux.

M. Delaney: Dès qu'un projet est mis en place et que vous fournissez un certain type ou modèle de matériel, vous devenez automatiquement un fournisseur, puisque vous pouvez escompter des ventes.

M. Paget: Pensez-vous que cela représentera une partie croissante de vos activités, dans l'avenir?

M. Delaney: Oui, dans une certaine mesure. Aujourd'hui, les fabricants peuvent fournir directement le matériel, dès que le contrat a été enlevé et mené à bien, ou passer par nous. Si une compagnie canadienne a vendu, par notre biais, des marchandises, aussitôt que nous avons mené à bien notre contrat clé sur la porte, les ventes ultérieures, ou l'après-vente, peuvent se faire directement ou par notre entremise, cela dépend.

M. Paget: Merci.

Le président: D'après les questions posées cet après-midi, vous voyez à quel point vous êtes importants pour nous. Je ne puis interrompre la série de questions. M. Lachance voudrait en poser une brève.

M. Lachance: Oui, monsieur le président, une brève question qui enchaîne sur celles de M. Paget. Vous accorderez, dans l'avenir, une part de plus en plus importante aux projets

[*Text*]

you have just said, in equipment projects as opposed to consulting projects, do you expect you will be in a position to quote fixed prices?

Mr. Delaney: We always do quote fixed prices on these projects. When we bid on a project, we have to price the whole thing out, which includes the hardware, any software involved and the human resources that go into making the project.

Mr. Lachance: I would say this is why you are successful.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: That is a good note to end on, because we have heard from other large companies who are actually afraid to give a fixed price on capital projects.

Mr. Delaney: I just want to say that we have two handouts, for what they are worth to you. This one was produced for use in Canada, with copies sent out to various VIPs in Canada. It tells the story of the Saudi project and includes some cultural aspects about Saudi Arabia. This was a publication we put together at an inaugural ceremony which King Khalid of Saudi Arabia attended last June. We and several companies working for the ministry of PTT developed the ceremony and produced these brochures, and these were handed out in Saudi Arabia. Incidentally, it was extremely well received in Saudi Arabia. So if you would like copies, we have copies here for you.

The Chairman: Mr. Delaney, Mr. Cruickshank and Mr. McKee, the committee instructed our staff to make sure that for this last round of hearings we had before us witnesses who were not going to waste the committee's time. In other words, we are becoming very selective. I must congratulate the staff for lining up Bell Canada International to appear before us here today, because I think the committee's time was very well spent. As you saw, we would like to keep on questioning, but maybe we can do it informally or by telephone or by letter later on. I know there are still a lot of questions in the members' minds.

From our committee, would you please take to your board of directors our congratulations, and I mean this most sincerely. I think if more companies were doing what Belle Canada International is doing today, there would have been no need for this committee.

Mr. Delaney: Thank you very much.

The Chairman: The meeting is adjourned until tomorrow at 3.30 p.m., same room, when CIRTEX will be appearing.

[*Translation*]

de biens d'équipement, par rapport aux services de consultation, escomptez-vous, alors, être en mesure d'établir des prix fixes?

M. Delaney: Nous établissons toujours un prix fixe pour ces projets. Lorsque nous présentons une soumission, notre calcul porte sur l'ensemble, le matériel lourd, éventuellement le logiciel et les ressources humaines.

M. Lachance: Voilà pourquoi c'est une telle réussite.

Merci, monsieur le président.

Le président: Voilà, pour terminer en beauté, car d'autres représentants de grandes compagnies nous ont avoué craindre de fixer un prix pour les projets de biens d'équipement.

M. Delaney: Nous avons préparé, à votre intention, deux documents. Celui-ci a été publié pour le Canada, et nous en avons envoyé des exemplaires à plusieurs personnalités. On y fait l'historique du projet d'Arabie saoudite, auquel on a ajouté certains éléments culturels du pays. Quant à l'autre, il s'agit d'un document publié à l'occasion d'une cérémonie d'inauguration à laquelle le roi Khalid, d'Arabie saoudite, a assisté en juin dernier. Nous avons, en collaboration avec plusieurs compagnies travaillant pour le ministère des PTT, organisé la cérémonie et publié ces brochures, que nous avons distribuées en Arabie saoudite. Elles ont d'ailleurs été très bien accueillies. Si vous en désirez un exemplaire, nous en tenons à votre disposition.

Le président: Messieurs Delaney, Cruickshank et McKee, le Comité avait chargé son personnel de bien veiller à inviter, pour cette dernière série d'audiences, des témoins qui nous éviteraient de gaspiller notre temps. Nous sommes devenus très sélectifs. Je tiens à féliciter le personnel d'avoir invité la société Bell Canada International à venir témoigner ici aujourd'hui, car notre temps a été bien mis à profit. Comme vous le voyez, nous aimerions poursuivre les questions, mais peut-être pourrions-nous procéder officieusement, par téléphone, ou par courrier, ultérieurement. Je sais que les membres du Comité ont encore beaucoup de questions à vous poser.

Je vous prierais donc d'adresser les félicitations sincères du Comité à votre conseil d'administration. En effet, j'estime que si un plus grand nombre de compagnies marchaient sur les traces de la Bell Canada International, notre Comité n'aurait plus aucune raison d'être.

M. Delaney: Merci beaucoup.

Le président: La séance est levée jusqu'à demain, 15 h 30, même salle. Nous entendrons le témoignage du CIRTEX.

WITNESSES—TÉMOINS

Morning Sitting

From the Export Development Corporation:

Mr. M. S. Cloutier, Chairman of the Board and President;

Mr. Brock King, Senior Vice-President, Corporate Affairs.

Afternoon Sitting

From Bell Canada:

Mr. Douglas W. Delaney, Vice-President (International), Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International.

Séance du matin

De la Société pour l'expansion des exportations:

M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président;

M. Brock King, premier vice-président, Corporations.

Séance de l'après-midi

De Bell Canada:

M. Douglas W. Delaney, vice-président (international), président du Conseil d'administration et directeur exécutif de Bell Canada International.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

Morning Sitting

From the Export Development Corporation:

Mr. M. S. Cloutier, Chairman of the Board and President;

Mr. Brock King, Senior Vice-President, Corporate Affairs.

Afternoon Sitting

From Bell Canada:

Mr. Douglas W. Delaney, Vice-President (International), Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International.

Séance du matin

De la Société pour l'expansion des exportations:

M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président;

M. Brock King, premier vice-président, Corporations.

Séance de l'après-midi

De Bell Canada:

M. Douglas W. Delaney, vice-président (international), président du Conseil d'administration et directeur exécutif de Bell Canada International.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 35

Wednesday, February 11, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 35

Le mercredi 11 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

First Session of the Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la trente-deuxième législature, 1980-1981

29397—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mrs.) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, FEBRUARY 11, 1981
(67)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:38 o'clock p.m., this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witness: From CIRTEX Inc.: Mr. Paul Itzkovits, President.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The witness made an opening statement and answered questions.

At 5:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 11 FÉVRIER 1981
(67)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 38 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoin: De CIRTEX Inc.: M. Paul Itzkovits, président.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le témoin fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 17 h 06, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Wednesday, February 11, 1981

• 1540

[*Text*]

The Chairman: Ladies and gentlemen, we have a quorum so the chairman declares the meeting open. We are resuming consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

Before I introduce our witness for this afternoon, I would like to remind the committee members that Monday of next week at 3.30 p.m. we have our last witness. We might have one or two more, but as far as this round of hearings, it will probably be our final witness. Then, as the committee suggested, Tuesday, Wednesday and Thursday we will be going into consideration of the draft report that will be presented to the House, so next week is a heavy week again. It is Monday, 3.30 p.m., Tuesday, 9 a.m., Wednesday, 3.30 p.m. and Thursday 9 a.m.; mark your calendars accordingly.

Mr. Cardiff: Have you scheduled for the following week yet?

The Chairman: You mean the week after that? I think it will be the same pattern.

Mr. Cardiff: That week it is going to be extremely difficult for John and me to be at these meetings, or it could be. Monday would be all right, but Wednesday, Thursday and Friday would be more difficult.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, if I might make a suggestion here, I wonder if we could have a few moment after we have heard our witness this afternoon to discuss informally some committee affairs.

The Chairman: Yes, okay.

Mr. Thomson: We could take Murray's problem up at that time.

The Chairman: Rather than take the time from our witness. Okay. So after our meeting this afternoon, if all members would stay around we can go over our schedules and planning for next week and the following weeks.

I am very pleased to introduce to you Mr. Paul Itzkovits, president of Cirtex Incorporated. Paul is an exporter of Canadian goods to Latin America. He is based in Miami, Florida, which he considers an ideal location and a gateway to Latin America. I understand that Paul was formely involved with Mitsubishi and Ataka of Japan. Cirtex is a trading house and I think it is very timely that in this last round of our hearings we have before the committee someone with your expertise, Paul, in a trading house operation.

I would also like to introduce Paul's son, who is taking political science. He is going to take notes and observe how a special parliamentary committee operates. I welcome him to this meeting.

Paul, I do not think the committee members know too much about Cirtex so maybe you could tell us just briefly what Cirtex is all about and your experience. As you know, our

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mercredi 11 février 1981

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, nous avons le quorum et allons donc commencer. Nous reprenons l'étude de notre ordre de renvoi ayant trait à la création d'une société nationale de commerce.

Avant de présenter notre témoin, j'aimerais rappeler à nos membres que c'est lundi prochain à 15 h 30 que comparaîtra notre dernier témoin. Il se peut qu'il y en ait un ou deux de plus, mais je crois quand même que ce sera la dernière fois que quelqu'un viendra témoigner dans le cadre de cette série d'audiences. Puis, à la demande du Comité, mardi, mercredi et jeudi, nous étudierons la première version du rapport que nous présenterons à la Chambre. Nous serons donc encore très occupés la semaine prochaine; lundi à 15 h 30, mardi à 9 h 00, mercredi à 15 h 30 et jeudi à 9 h 00. Ayez donc l'obligeance de prendre note de cela.

M. Cardiff: Avez-vous déjà établi le calendrier de travail de la semaine suivante?

Le président: Vous parlez de la semaine suivant la semaine prochaine? Je crois que nous aurons alors le même calendrier.

M. Cardiff: C'est qu'il sera extrêmement difficile pour John et moi-même d'assister à ces réunions. Cela ira pour lundi, mais mercredi, jeudi, et vendredi, cela sera plus difficile.

M. Thomson: Monsieur le président, si vous permettez, j'aimerais proposer que nous restions ici quelques minutes, après la fin de la séance, afin de discuter de certaines questions relatives au fonctionnement du Comité.

Le président: Oui, d'accord.

M. Thomson: Nous pourrons alors discuter des problèmes de Murray.

Le président: Cela évitera que l'on rogne sur le temps accordé au témoin. C'est bien. Après la séance, j'aimerais donc que tous les membres restent ici afin que nous planifions notre travail de la semaine prochaine et des semaines suivantes.

Pour revenir à l'objet de notre réunion, je suis heureux de vous présenter M. Paul Itzkovits, président de la Société Cirtex. M. Itzkovits exporte des produits canadiens en Amérique du Sud, depuis Miami en Floride où il a établi son siège social, car il estime que cet endroit est une plaque tournante idéale lorsqu'on envisage des transactions avec l'Amérique latine. Je crois savoir que M. Itzkovits a autrefois travaillé pour les sociétés Mitsubishi et Ataka du Japon. Cirtex est une société de commerce et j'estime qu'à ce stade de nos travaux, il est très bon que nous entendions le témoignage de quelqu'un ayant vos connaissances, monsieur Itzkovits.

J'aimerais aussi présenter le fils de M. Itzkovits, qui est inscrit en sciences politiques et qui prendra des notes au cours de la séance et observera comment fonctionne un comité parlementaire spécial. Je lui souhaite donc la bienvenue.

Monsieur Itzkovits, je crois que nos membres ne savent pas grand-chose au sujet de Cirtex. Je vais donc vous demander de nous dire brièvement ce qu'elle est et nous parler de votre

[*Texte*]

mandate is whether or not Canada should set up a national trading corporation, be that trading corporation a privately owned one, a publically owned one or a combination; or, if that is not the route to go, maybe you have some suggestions on other vehicles that this committee could recommend to Parliament, a vehicle that would increase Canada's exports.

The floor is all yours.

Mr. Paul Itzkovits (President, Cirtex Inc.): Thank you very much, Mr. Chairman.

Ladies and gentlemen, I prepared a couple of pages of some notes based on reading the terms of reference that were given to me. With your permission, I would like to go very, very quickly through those notes. I read the terms of reference and I am not going to waste time agreeing or disagreeing and so on. However, I would like to present a couple of my opinions.

First, I would like to point out again that my company for the last three years has done nothing but export Canadian products. I would like also to point out that during the last 22 years, I have been a small manafacturer in Canada. I was the president of three medium-sized companies which tried very hard to export goods. I was associated in a 50-50 partnership with Mitsubishi and Ataka of Japan as their Canadian company president. Presently, I am dealing in exports, first in Canada and now with Cirtex.

• 1545

The reason I am going over this past experience of mine is to impress on you that my opinions are not theoretical, but are from a real-life situation. In other words, I lived through periods as a mnanufacturer, a small manufacturer, an exporter, a trading company and so on. The majority of my deals are directed at the Latin American market because I am involved with it right now. However, I assume the rest of the markets have the same problems as the Latin Amrican market.

I have read a number of things which I would like to point out to you.

First of all, the large companies that appear in front of you reason that, for example, competition will increase. I agree with them entirely. If you have a trading company that is active, competition with those large companies will increase. However, I feel this is a positive thing, rather than a negative thing. Competition is a healthy thing in societies such as Canada and the United States. Small companies in many cases, based on my past experience, are better equipped to run exports. They are more flexible. They are ready to move, to change their product, and to adjust their prices and seasons to the needs of exports. The large companies, in general, are not.

The second reasoning—and this is a very important one—of the large companies is that bad quality of one Canadian product will reflect on the rest of the Canadian products. This is completely true. This is happening right now. As a matter of fact, the main reason I am here in front of the committee, with

[*Traduction*]

expérience. Vous n'ignorez pas que nous sommes chargés d'étudier si le Canada doit mettre sur pied une société nationale de commerce, qu'elle appartienne à des intérêts privés ou à l'État, ou encore qu'elle soit mixte. Si toutefois, ce n'est pas la voie à suivre, vous aurez peut-être quelques propositions à nous soumettre, que nous transmettrons ensuite au Parlement afin que nous puissions trouver les moyens d'augmenter les exportations du Canada.

Vous avez la parole.

M. Paul Itzkovits (président, société Cirtex Inc.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Mesdames et messieurs, j'ai préparé quelques notes, après avoir lu le texte précisant votre mandat. Si vous le permettez, je vais donc les lire très rapidement. Je ne vais pas perdre de temps en discussions. Je ne vous dirai pas si je suis d'accord ou non. Cependant, je vais vous présenter quelques-unes de mes idées sur le sujet.

En premier lieu, je précise que ces trois dernières années, mon entreprise s'est occupée uniquement d'exporter des produits canadiens. J'ajoute aussi qu'au cours des 22 dernières années, j'ai été à la tête d'une petite entreprise de fabrication au Canada. J'ai été le président de trois sociétés de taille moyenne qui ont travaillé d'arrache-pied pour exporter des biens canadiens. J'ai été un partenaire à 50 p. 100 des sociétés Mitsubishi et Ataka du Japon, à titre de président de leur entreprise au Canada. A l'heure actuelle, je travaille dans le domaine des exportations à la Cirtex comme je l'ai d'abord fait au Canada.

Si j'évoque mes antécédents, c'est pour vous faire comprendre que mon avis sur la question n'est pas théorique, mais qu'il est tiré d'expériences concrètes. En d'autres termes, j'ai été un petit fabricant, un exportateur et j'ai travaillé dans une société de commerce. La plupart de mes transactions actuelles se font avec des pays d'Amérique latine. Cependant, je suppose que les autres marchés connaissent les mêmes problèmes que ceux observés en Amérique latine.

J'ai lu certaines choses et j'aimerais vous en parler.

En premier lieu, les grandes entreprises qui témoignent devant vous sont d'avis que la concurrence augmentera. Je suis tout à fait d'accord avec elles là-dessus. Car s'il existe une société nationale de commerce active, cela créera de la concurrence pour les grandes entreprises. J'estime toutefois que c'est quelque chose de positif et non de négatif. La concurrence est en effet quelque chose de très sain dans des sociétés comme la nôtre et celle des États-Unis. A cet égard, d'après mon expérience, les petites entreprises sont souvent mieux organisées pour s'occuper d'exportation. Elles sont plus souples, elles peuvent intervenir plus rapidement pour modifier leurs produits et ajuster leurs prix ainsi que leur rythme de production en fonction des besoins du marché. En général, ce n'est pas le cas chez les grandes sociétés.

Deuxièmement, et c'est là un point extrêmement important, dans de grandes entreprises, la mauvaise qualité d'une marchandise canadienne se répercutera sur le reste des produits canadiens. Cela est irréfutable et se produit en ce moment-même. J'irais même jusqu'à dire que la principale raison pour

[*Text*]

all due respect to you, ladies and gentlemen, is that I feel right now I cannot continue exporting Canadian goods. My main reason is this quality problem. I run into tremendous quality problems in exporting. As you probably know, exporting is done, especially to Latin America, on letters of credit. We find that, in the majority of cases, exporters, small companies in Canada, are exporting only goods that they do not want to sell in the local market. It is an outlet. It is not a joke, but it is another place we can sell our goods to let them disappear from the Canadian market. Quality control for the small companies does not exist.

In reality what happens is that we ship goods from Canada to a faraway place like Chile. The goods arrive in Chile and the goods are no good. We are completely stuck. There is nothing for us to do. The only thing you succeed in doing is losing customers. Obviously, all the goods are paid for with letters of credit, so the Canadian manufacturer gets his money. Every body seems to be happy, except the guy who bought the goods and finds out they are no good. This is coming from small companies.

The third reasoning of those large companies I read about is the negative approach. They say we do not need a trading company. Well, I work with trading companies. Ataka and Mitsubishi have tremendous amounts of goods that they are exporting. They represent a very small part of the Japanese economy. They do not trade everything. Mitsubishi does not even trade all the products of Mitsubishi. The idea that we need or that we do not need should be given to a small manufacturer, not to a large company like Alcan. Of course they do not need it. They have their own export departments with their experts and so on. They can do the job fairly well. The small company is the one that cannot do it.

Now I would like to go back to this quality problem, which is a very serious concern to me at this moment and I would like to pass it on to you. Trading companies in general, especially Japanese trading companies, have a system of quality control that is excellent. They inspect and purchase the goods at the manufacturer's door. They are very interested in those goods being of good quality and according to their order. Otherwise they would lose their markets. Without a trading company, a manufacturer usually takes a trip to South America, either a business trip or half business, half pleasure. He has an item to sell. He tries to sell it. He succeeds in selling it. He does not care if he loses the customer or not. A trading company would care a lot. A trading company would be interested that the goods are properly bound, properly shipped, properly received, and so on. The reputation of a trading company in Latin America is more important than the goods it is selling. This quality control problem could be completely solved with a good trading company—any trading company: a national trading

[*Translation*]

laquelle je comparais devant vous, c'est que, malgré le respect que je vous dois, mesdames et messieurs, j'estime ne plus pouvoir continuer à exporter des biens canadiens. Cela tient à de très graves problèmes de qualité que je rencontre dans le cadre de mes activités. Vous n'ignorez sans doute pas que dans le domaine de l'exportation, particulièrement avec les pays d'Amérique latine, les transactions se font au moyen de lettres de crédit. Or, dans la majorité des cas, les petits exportateurs canadiens ne vendent à l'étranger que les marchandises qu'ils ne veulent pas écouler sur le marché national. Je ne plaisante pas. Le marché de l'exportation n'est qu'un autre débouché où l'on peut faire disparaître des biens du marché canadien. Il n'y a aucun contrôle de la qualité dans les petites entreprises.

Il se passe donc la chose suivante. Si l'on expédie des produits canadiens jusqu'au Chili, une fois qu'ils arrivent là-bas, on se rend compte qu'ils ne sont pas de bonne qualité. Nous sommes alors dans une situation tout à fait embarrassante car nous ne pouvons rien y faire. Tout ce que cela donne, c'est de perdre des clients. Étant donné que tous ces produits sont payés au moyen de lettres de crédit, le fabricant canadien reçoit l'argent qui lui revient. Tout le monde semble satisfait, sauf l'achateur qui se rend compte de la piètre qualité du produit qu'il vient d'acquérir. Ces problèmes nous viennent des petites entreprises.

En troisième lieu, les grandes entreprises au sujet desquelles je me suis renseigné ont une attitude négative. Elles affirment ne pas avoir besoin d'une société de commerce. Eh bien, pour ma part, je travaille en collaboration avec ce genre de sociétés. Ataka et Mitsubishi exportent des volumes énormes de marchandises. Évidemment, cela représente une très faible portion de l'économie du Japon et ces sociétés n'exportent pas tout, la Mitsubishi ne s'occupe même pas du commerce de tous ses propres produits. Par conséquent, il faut envisager de confier ces activités à de petites entreprises, pas à de grandes sociétés comme l'Alcan qui n'en a manifestement pas besoin. Ces sociétés ont leur propre service d'exportation et disposent de leurs propres experts, etc. Elles peuvent donc s'acquitter assez bien du travail alors que la petite entreprise est désavantagée à cet égard.

J'aimerais maintenant revenir à ce problème de la qualité, car il me préoccupe beaucoup en ce moment. La plupart des sociétés de commerce, surtout les compagnies japonaises, sont dotées d'un excellent système de contrôle de la qualité. Elles inspectent et achètent les marchandises à l'usine même. Elles tiennent beaucoup à ce que leurs produits soient d'excellente qualité et conformes à ce qu'elles ont inscrit sur leur carnet de commandes. Si elles ne le faisaient pas, elles perdraient leurs marchés. S'il ne fait pas affaire avec une société de commerce, un fabricant se rend lui-même en Amérique du Sud, combinant son voyage d'affaires à un voyage d'agrément. Une fois sur place, il s'efforce de vendre son produit et il réussit. Il ne se soucie pas de perdre son client ou non alors qu'une société de commerce s'en préoccuperait beaucoup. En effet, cette dernière tiendrait à ce que les marchandises soient bien emballées, expédiées de la façon appropriée, livrées correctement, etc. La réputation d'une société de commerce faisant affaire en Amérique du Sud est plus importante que les biens qu'elle vend. On

[*Texte*]

company, a private trading company: any type of trading company.

• 1550

I looked, of course, in the last three years, for other trading companies in Canada, to see if I could do anything with them. Those people have been in business for many years, and I figured the easiest way for me to export Canadian goods would be to associate myself with an existing trading company. I found three major types of trading companies. There are trading companies such as Agro Company of Canada Limited, which is exporting grain and stuff like that—completely out of my field. I found companies such as Aida Limited. It has three employees. Obviously it is a very, very small trading company. The third type was something like Alcan Trading Limited, which is related to Alcan Canada, Alcan U.K., Alcan Australia, Ohio and so on. This is a very specialized trading company. Actually, it is the export department of a very large corporation. I found out that 90 to 95 per cent of the companies in the directory of trading companies belong to the first, the second, or the third group. I could not find any one which would actually deal with manufactured goods.

According to the press release of September 4, this committee is examining means of assisting small and medium-size Canadian businesses to expand their export markets. In my opinion, a national trading company is a must, not only to expand, but even to hold the share of the market of the small and medium companies. The present export sales of small and medium-size companies are no more than a hit-and-miss system. There is no market intelligence at all. People do not really know what the market needs. The quality control, as previously mentioned, in my opinion is a disgrace. It is something that does not exist. If anything, we have succeeded in ruining a very good market. I talk of Cirtex, and I am not proud of it. We have ruined the Argentinian market for a lot of Canadian products. Three years ago, when I used to say I was selling Canadian goods, people used to say, Good; we want an alternative to American goods. Now, due to quality problems—and they are minimal problems; they are problems that could be solved—they are telling me, Paul, please, anything, bring them from the Orient, but do not bring them from Canada. And I worked very, very hard to come to this point.

The second question I understand this committee is looking at is what, if any, direct government participation and involvement are required; what kind, to what extend, and for what period of time. In my opinion, the participation of the government is a must in lending the prestige required to start such a company and in searching for the talent of a trading company. I learned from my Japanese ex-partners that a trading company is actually people. The product, the customers, are

[*Traduction*]

pourrait donc résoudre tout à fait le problème de la qualité si on passait par une bonne société de commerce, qu'elle soit étatique, privée, etc.

Bien entendu, ces trois dernières années, j'ai cherché d'autres sociétés de commerce canadiennes afin de voir si je pouvais m'y associer. Je me disais qu'étant donné qu'elles existent depuis bon nombre d'années, ce serait le meilleur moyen pour moi d'exporter des produits canadiens. J'ai donc découvert qu'il existe trois grandes catégories de sociétés de commerce. Il y en a dont les activités sont tout à fait étrangères à mon domaine, comme celles de la société Agro du Canada Limitée (Agro Company of Canada Limited), laquelle exporte des céréales et des produits semblables. J'ai aussi trouvé des entreprises comme Aida Limited qui compte trois employés. Il s'agit donc d'une toute petite société de commerce. La 3e sorte ressemblait à la société de commerce Alcan, qui est une filiale de l'Alcan du Canada, de l'Alcan de Grande-Bretagne, de l'Alcan de l'Australie, de l'Ohio etc. C'est donc une entreprise de commerce très spécialisée, de fait le service d'exportation d'une multinationale. Je me suis rendu compte qu'entre 90 et 95 p. 100 des sociétés figurant dans l'annuaire des sociétés de commerce appartenaient à l'une des catégories que je viens de mentionner. Je n'en ai trouvé aucune qui s'occupait uniquement de produits manufacturés.

D'après le communiqué de presse du 4 septembre de l'an dernier, votre Comité étudie les moyens à prendre pour venir en aide aux petites et moyennes entreprises canadiennes afin qu'elles développent leurs marchés d'exportation. A mon avis, il est impératif qu'on crée une société nationale de commerce, non seulement pour obtenir de nouveaux marchés, mais même pour conserver la part de ce marché revenant aux petites et moyennes entreprises. A l'heure actuelle, les activités d'exportation de ces dernières se font un peu à l'aveuglette. On ne connaît pas du tout le marché, ni ses besoins. L'absence de contrôle de la qualité, que j'ai déjà mentionné, est vraiment honteuse à mon avis. J'irais même jusqu'à dire que nous avons réussi à ruiner nos chances de garder un excellent marché. Pour revenir à mon entreprise la Cirtex, je n'en suis pas fier car nous avons perdu le marché argentin pour de nombreux produits canadiens. Il y a trois ans, lorsque je disais que je vendais des marchandises canadiennes, on était heureux de cela, car on désirait autre chose que des produits américains. Or, à cause des problèmes de qualité que nous connaissons, on me dit d'exporter n'importe quoi, des produits de l'Orient par exemple, tout mais pas de marchandises canadiennes. Pourtant, j'ai travaillé extrêmement fort pour arriver où je suis. Je précise que ces problèmes de qualité sont loin d'être insurmontables, on peut aisément les corriger.

La deuxième question dont ce Comité est saisi, c'est de savoir s'il est nécessaire que le gouvernement participe directement aux activités d'une telle société. Dans quelle mesure doit-il le faire et pendant combien de temps. A mon avis, il faut absolument que le gouvernement participe aux activités d'une telle société, il doit lui donner le prestige nécessaire pour démarrer et il doit contribuer à trouver les gens compétents pour s'en occuper. A cet égard, j'ai appris de mes anciens

[*Text*]

by-products of it. It is people. And people are very, very hard to find—good people for a trading company.

I think the government should be involved in direct co-operation with the different departments and the different programs the Canadian government has already built in. The programs are there. The small manufacturer—and I was one of them for 22 years. I did not know to what extent the Canadian government could help in developing those markets, in credit financing and so on.

I think the government should be involved in the initial funding of this organization, not necessarily another—with all due respect—government by bureaucracy, with 10,000 people working, trying to do something, but in the initial stages, the first year or the first two years or the first whatever period of time the government feels is needed.

Also, I believe the government should be involved initially in establishing the policies and priorities of a trading company. If tomorrow morning I decide to go out of the trading of Canadian goods, the easiest thing for me to do would be to go and start trading with Japanese goods, Korean goods, and so on. It is easier, and businessmen looking for the easiest way to make goods is normal.

• 1555

Now, again, the period of time the government should be involved, in my opinion, must be kept to a minimum. There are many ways to do that.

Japanese companies—and again, I am saying the word "Japanese" maybe too many times but I lived in that kind of society—Japanese companies are selling their companies to their management. Even large companies such as Ataka have sold already 20 to 25 per cent to their management—top management, middle management and so on; but this started the company rolling.

Again, assistance from the present government programs, such as credit insurance.

Now, regarding the corporate structure and working relationship, I did some homework, and I have an idea how I would like to see it. Obviously, you gentlemen have some ideas regarding this, but the way I see it is more or less again the same type of Japanese system: units. You have a head office somewhere, for example, in Ottawa; you have five regional offices that are completely separated from each other. I have very clear ideas because I worked it for my own company.

Now, the over-all cost and the benefits of creating a national trading company. I am sure that the benefits you are aware of, so I am not going to go through that. The cost of it, from my experience and working with my figures from my own company, at the level of $10 million sales, works out to about 6 per cent of the sales. At $20 million, it works out to about 3 per

[*Translation*]

associés japonais qu'une société de commerce, c'est avant tout un groupe de gens. Le reste—le produit, les clients—découle de ce dernier aspect. Or, il est extrêmement difficile de trouver des employés convenant idéalement à une société de commerce.

J'estime aussi que le gouvernement doit travailler en collaboration avec les divers ministères et tenir compte des divers programmes gouvernementaux qui existent déjà. Les programmes existent, mais les petites entreprises de fabrication ne le savent pas. Moi-même, j'ai été dans le secteur manufacturier pendant 22 ans et je ne savais pas dans quelle mesure le gouvernement canadien pouvait m'aider à développer ces marchés, sur le plan du financement par le crédit, etc.

A mon avis, le gouvernement doit donc participer au financement de lancement de la société, ce qui ne signifie pas qu'il faut créer une lourde bureaucratie comprenant 10,000 employés. Il faut simplement qu'au départ, que pendant la première année, ou les deux premières années, le gouvernement fasse sa part s'il estime que cela est nécessaire.

Par ailleurs, j'estime aussi qu'il doit participer à l'établissement des grandes orientations et des priorités de la société nationale de commerce. Si, demain matin, je décidais de cesser d'exporter des biens canadiens, ce serait la chose la plus facile au monde que de me mettre à faire le commerce des marchandises japonaises, coréennes, etc. Ce serait beaucoup plus facile et il est normal pour un homme d'affaires de suivre la voie qui lui permettra le plus facilement de faire des bénéfices.

Je précise cependant que la participation du gouvernement doit être minime. Il y a bon nombre de moyens à prendre pour cela.

Je cite encore l'exemple des entreprises japonaises, mais c'est parce que je connais le fonctionnement de ce genre de milieux, les entreprises japonaises vendent des participations à leurs propres cadres. Même de grandes sociétés comme Ataka ont déjà vendu entre 20 et 25 p. 100 de leurs actions à leur personnel de gestion, aux cadres supérieurs, aux cadres moyens, et cetera. C'est cela qui a fait démarré l'entreprise.

Il faut donc que le gouvernement fournisse de l'aide, comme de l'assurance-crédit.

Maintenant, pour ce qui est des structures de la société et de son fonctionnement, j'ai fait quelques recherches et j'ai une petite idée de la façon dont nous allons voir les choses. Évidemment, vous avez vos propres idées là-dessus, mais pour ma part, je propose qu'on adopte quelque chose se rapprochant du système japonais des unités. Cela signifie qu'on a un siège social quelque part, par exemple, à Ottawa et qu'on a ouvert cinq bureaux régionaux tout à fait détachés les uns des autres. J'ai une idée très nette de cela pour avoir vécu dans ce système dans ma propre entreprise.

Passons maintenant aux coûts et aux bénéfices entraînés par la création d'une société nationale de commerce. Je suis certain que vous êtes au courant des bénéfices que sa mise sur pied peut apporter et je n'aborderai donc pas ce sujet. Pour ce qui est des coûts, d'après mon expérience et les chiffres tirés de ma propre entreprise, si l'on a un chiffre de ventes de $10

[*Texte*]

cent of the sales, and so on. The large Japanese companies are running right now between ½ of 1 per cent to 1 per cent because their volume is tremendous. And it can be done. Expenses in trading are minimal; they are actually minimal.

Now, I read this and I have to read it to you, but I am not trying to preach to you, believe you me.

The subject of a national trading company has been in my mind for many, many years, and I feel strongly that the Japanese system—which, by the way, was borrowed from the Dutch—adapted to the North American system with North American motivation in place will bring the best results and very, very fast. I strongly believe there is room for a national trading company and actually there is an urgent need for one.

Now, I have got some notes about Japanese trading companies and why they are motivated so much.

I read somewhere that they have a different mentality. With all due respect, I worked with those people for many years; I have been in Japan many times; and I do not think they are super people—I do not think that at all, without insulting anybody.

They are motivated by a number of things. They are motivated by their standing in the company; they are motivated by the respect of their fellow workers when they do a good job and by the backing of their fellow workers when they make a mistake. This is very, very important to the Japanese. And, of course, they have the security of this lifetime employment business.

Now, I honestly believe that any Canadian or American executive, given more or less the same kind of benefits, not necessarily the lifetime employment which is not done here but given the right kind of motivation, will do as good as or better than any Japanese executive that I know.

I was asked a number of times why I am here. Would that national Canadian trading company not be in competition directly with the company that I am running right now? And the truth of the matter is that it would be. However, my company, Cirtex, cannot go on in the present situation. I can operate at about $5 million sales probably for as long as I want to, but I cannot improve the operation; I cannot make it any bigger.

The kind of problems I have are forcing us right now to go to American products. It is much easier to inspect goods coming from New York or from Pennsylvania than it is to inspect goods that come from Montreal or from Ottawa. My only chance of continuing with Canadian products is somehow to join or somehow to operate through a Canadian trading

[*Traduction*]

millions, les coûts correspondent à environ 6 p. 100 de cela. Lorsque les ventes atteignent 20 millions de dollars, les coûts baissent pour s'établir à 3 p. 100, et cetera. A l'heure actuelle, les grandes entreprises japonaises ont des coûts qui varient entre un demi de un pourcent et un pourcent étant donné que leur volume de ventes est considérable. Cela peut être fait car les dépenses connexes aux activités d'une société de commerce sont minimes, et le sont vraiment.

Je vous prie de croire que je n'essaye pas de vous faire la morale.

Cela fait des années et des années que je songe à la création d'une société nationale de commerce et je suis fermement convaincu que le système japonais, lequel, en passant, a été calqué sur celui des Hollandais, adapté au système nord-américain et bénéficiant de la motivation de nos gens, pourra donner d'excellents résultats et ce, à très brève échéance. Je suis tout à fait certain qu'il y a moyen de mettre sur pied une société nationale de commerce et même que cela s'impose de façon urgente.

Je passe maintenant à des notes que j'ai rédigées sur les sociétés japonaises de commerce et sur les raisons pour lesquelles leurs employés sont si motivés.

J'ai lu quelque part que les Japonais ont une autre mentalité. Sans vouloir manquer de respect, j'ai travaillé avec ces derniers pendant bon nombre d'années, je me suis rendu souvent au Japon et je ne considère pas les Japonais comme des êtres supérieurs, je ne le pense pas du tout, sans vouloir offenser qui que ce soit.

Les Japonais sont motivés par un certain nombre de facteurs. Ils le sont par leur position dans la hiérarchie de la compagnie, par le respect de leurs collègues lorsqu'ils s'acquittent bien de leurs tâches, et par l'appui de ces derniers lorsqu'ils commettent une erreur. Ce sont des choses extrêmement importantes aux yeux des Japonais et, bien entendu, ils jouissent de la sécurité que donne le fait d'occuper un emploi à vie.

A mon avis, à compétence égale, n'importe quel cadre canadien ou américain, s'ils bénéficie des mêmes avantages, sauf d'avoir un emploi à vie car cela ne se fait pas ici, s'il est tout aussi motivé que son homologue japonais, sera aussi bon sinon meilleur que ce dernier.

A quelques reprises, on m'a demandé pourquoi je témoignais ici, car la création d'une société nationale de commerce n'augmenterait-elle pas la concurrence à laquelle ma propre entreprise doit faire face? En vérité, c'est vrai mais de toute façon, la Cirtex ne peut pas continuer comme elle le fait dans la situation actuelle. Je puis continuer à atteindre un chiffre de ventes d'environ 5 millions de dollars pour aussi longtemps que je le veux, mais je ne suis pas en mesure d'améliorer les choses, je ne puis augmenter mon chiffre d'affaires.

Les problèmes que nous connaissons à l'heure actuelle nous forcent à nous tourner vers les produits américains. En effet, il est beaucoup plus facile d'inspecter les marchandises provenant de New York ou de Pennsylvanie que celles qui viennent de Montréal ou d'Ottawa. Par conséquent, la seule possibilité que j'ai de continuer à vendre des produits canadiens, c'est de

[*Text*]

company, through somebody who I am sure will do the right job at the purchasing place. That is the main reason I am here.

• 1600

In conclusion, I believe there is a real need for a national trading company. I believe the time is now, due to the willingness of the Canadian manufacturers, to export, and especially the acceptance overseas of Canadian products combined with the price given by the Canadian dollar. Right now is the right time. The price of Canadian goods is excellent as far as the South American market is concerned. This case that management can be combined with a profit motive is the key to success for our export trading. This is from the Canadian Export Association.

I believe the success of a national trading company lies not in the financial strength but in the ability to recruit and motivate a young, aggressive marketing team. I do not believe money will solve this problem; I believe people will solve this problem. Again, I believe if the management works on the job with a salary—and this is my own theory for the last 24 years—and fringe benefits, connected to government jobs, with all due respects, the company will become another government agency where success is very hard to measure. I am not saying necessarily government agencies are bad or good. I am not trying to say that, but if you give these people a salary and you put them in a nice fancy office, the only thing I think you will achieve is another government agency and there are plenty of those.

On the other hand, if the management is directly committed to the success of the company, combined with the possibility of purchasing stock in the company, in my opinion the chances of success are greatly improved. I also believe a responsible trading company would be an asset not only to the small and medium Canadian companies but eventually to the large companies, by showing the world markets that Canadian products are in a quality and service class with the best in the world. I honestly believe in it; otherwise I would not sell Canadian goods.

Again, I thank you for the opportunity to express my views. If I can be of any assistance, I will be more than glad to do that.

The Chairman: Thank you very much Paul. You are one of the few witnesses who have addressed themselves so directly to the terms of reference given this committee, point by point; excellent.

We would like to begin questioning. As I mentioned to Paul before the meeting began, I would like to proceed in an informal fashion, just question and answer and discussion and a sharing of ideas. Suzanne.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, voici une première question concernant la «connaissance du marché», (Market Intelligence).

Cela est revenu très souvent dans les mémoires des personnes que nous avons rencontrées, les présidents de compagnies

[*Translation*]

fonctionner par l'entremise d'une société nationale de commerce. Ou par l'intermédiaire de quelqu'un en qui j'ai toute confiance pour les achats. C'est la principale raison de ma présence ici.

Je dirais pour conclure que le besoin d'une société nationale de commerce est réel. Je pense que c'est le bon moment puisque les fabricants canadiens manifestent un vif intérêt pour les marchés d'exportation et surtout du fait de la popularité accrue des produits canadiens grâce à la faible valeur du dollar canadien. En ce qui concerne le marché sud-américain, le prix des marchandises canadiennes est excellent. Associer les cadres aux bénéfices est la clef du succès de nos exportations. C'est la conclusion de l'Association des exportateurs canadiens.

Le succès d'une société nationale de commerce ne réside pas dans sa force financière, mais dans son aptitude à recruter et à motiver une équipe de commercialisation jeune et dynamique. Je ne crois pas que l'argent soit la solution; la solution, c'est le facteur humain. Je répète que si l'équipe de direction est uniquement salariée et ne bénéficie que des avantages sociaux liés à un emploi gouvernemental—c'est ce que je pense depuis 24 ans—cette société deviendra une autre de ces agences gouvernementales dont il est difficile de mesurer le succès. Je ne juge pas la valeur des agences gouvernementales. J'essaie simplement de dire que si cette équipe de direction est simplement salariée et que vous l'installez dans un beau bureau, le seul résultat sera une autre agence gouvernementale et nous en avons déjà beaucoup.

Par contre, si l'équipe de direction est associée directement au succès de la société, si elle a la possibilité de devenir actionnaire, à mon avis, les chances de succès sont nettement plus grandes. J'estime également qu'une société de commerce responsable serait un atout, non seulement pour la petite et la moyenne entreprises canadiennes, mais aussi en fin de compte pour les grosses sociétés, en montrant au monde que les produits canadiens se classent dans la même catégorie de qualité et de service que les meilleurs. Je le crois en toute honnêteté, sinon je ne vendrais pas de produits canadiens.

Je veux encore vous remercier de m'avoir permis de vous donner un point de vue. Si je peux vous être d'une aide quelconque, je serais des plus heureux.

Le président: Merci beaucoup Paul. Vous êtes un de ces rares témoins dont le témoignage ait couvert point par point le contenu de notre mandat; c'est excellent.

Nous aimerions passer aux questions. Comme je l'ai dit à Paul avant que la réunion ne commence, j'aimerais que nous procédions d'une manière informelle, que nous procédions à un échange de questions et de réponses et à un partage d'idées. Suzanne.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, my first question will be on market intelligence.

That point was very often raised in the briefs of the people we heard such as companies and organizations presidents, and

[*Texte*]

et les présidents d'organismes, et on a insisté sur ce service qui est extrêmement important du point de vue de l'exportation. Pourriez-vous nous dire en quelques mots de quelle manière vous-même avez une certaine connaissance des marchés des pays étrangers, en l'occurrence l'Amérique latine, et également des produits qui sont disponibles au pays pour l'exportation? J'aimerais que vous nous disiez quelques mots à ce sujet: «connaissance des marchés».

Mr. Itzkovits: May I say it in English? Je mêle le français avec l'espagnol. Excusez-moi, mais je ne suis pas capable de parler une langue après l'autre!

Mme Beauchamp-Niquet: En anglais, c'est parfait. J'ai l'interprétation ici.

M. Itzkovits: D'accord. Originally when I started my export to Latin America, that was my first question. The usual way to gather some market intelligence is to write to the Canadian trade commissioner in different countries and find out from the trade commissioner what they think of certain products for a certain market. Without trying to put down the trade commissioner, this is not my reasoning now; it is not my aim at this moment. I have in front of me from every country I know in South America, letters from the trade commissioners. Fortunately, I had one piece of luck; the rest of them are so busy they did not answer me in time. I sent them a letter, I did not receive an answer, so eventually I said to myself, fine, I am going to look at the statistics, American and Canadian, and see what products go where; following which, maybe from stupidity, I took a plane and started travelling through South America. When I came back I found letters, and I have them here, all telling me more or less the same thing: There is no market here, your products are no good here, your price guarantees are no good here. Luckily, I had orders in hand when I came back.

• 1605

With all due respect, I am not trying to criticize; please understand what I am saying to you. Luckily I got it late, this letter saying they did not know any Canadian suppliers who ever sold in that market. If I had got that I would not have gone, and I would not be sitting in front of you now talking about South American exports or Taiwan exports or whatever. I went physically to those markets and I talked to people. It is an expensive business, it is time-consuming, aggravating. I did not know Spanish, I was trying to explain that I am French and Italian, that I was trying to sell glasses. It was very aggravating. Now I do speak Spanish to a certain extent. But somehow I succeeded in bringing the orders back.

To be fair to those commissioners, the trade commissioner is sitting in a faraway country and he is trying to gather information. For him, a sale of half a million dollars means very little if you look at the whole Canadian economy. I realize that. However, to the guy sitting in Laval or wherever who has a little company, half a million dollars can make the difference between existing and dying. I was there; I lived through those things. The man is saying that regretfully he cannot offer any encouragement because in their view a well established and highly protected market exists in this country—this is in

[*Traduction*]

they emphasized that it was very important to export trading. Could you tell us briefly how you yourself gather that kind of market intelligence relating to foreign countries, in this case relating to Latin America, and also intelligence relating to the products that are available here for export? I would like you to tell us a few words on market intelligence.

M. Itzkovits: Puis-je répondre en anglais? I mix up my French with my Spanish. I am sorry but I cannot really speak French without using a few Spanish words!

Mrs. Beauchamp-Niquet: In English, indeed. There is translation.

Mr. Itzkovits: All right. Lorsque j'ai commencé à exporter en Amérique latine, c'est le premier problème qu'il m'a fallu régler. La manière habituelle d'obtenir des renseignements sur les marchés est d'écrire aux délégués commerciaux canadiens des différents pays qui vous intéressent en leur demandant ce qu'ils pensent des chances de certains produits. Je ne veux pas dénigrer les délégués commerciaux, ce n'est pas mon objectif. J'ai devant moi une pile de lettres adressées aux délégués commerciaux de tous les pays que je connais en Amérique du Sud. Heureusement, j'ai eu de la chance, ils étaient tellement occupés qu'ils ne m'ont pas répondu à temps. Je leur ai envoyé une lettre et je n'ai pas reçu de réponse. Finalement, j'ai décidé d'étudier les statistiques, américaines et canadiennes, pour voir quelle était la situation selon les différents produits. Ensuite, peut-être par stupidité, j'ai pris l'avion et j'ai commencé à voyager en Amérique du Sud. A mon retour, j'ai trouvé des lettres, je les ai toutes ici, me disant plus ou moins la même chose: il n'y a pas de marché pour vos produits, vos garanties de prix ne sont pas bonnes. Heureusement, j'avais déjà des commandes à mon retour.

Sauf votre respect, je n'essaie pas de les critiquer, essayez, je vous prie, de comprendre ce que je dit. Il est heureux que j'ai reçu ces lettres en retard. Si je les avais reçues à temps, je ne serais pas allé en Amérique du Sud, je ne serais pas ici en train de vous parler d'exportation en Amérique du Sud ou à Taiwan, etc. Je me suis rendu moi-même sur place et j'ai parlé directement aux concernés. Cela coûte cher, cela prend du temps et c'est frustrant. Je ne connaissais pas l'espagnol, j'essayais d'expliquer que j'étais français et italien et que j'essayais de vendre des verres. C'était très frustrant. Maintenant, je parle plus ou moins l'espagnol. Je suis quand même parvenu à obtenir des commandes.

Pour être juste envers ces délégués commerciaux, ils se trouvent dans un pays lointain et ils essaient de recueillir des renseignements. Pour eux, une vente d'un demi-million de dollars est peu de chose dans le contexte de l'économie canadienne. Je le comprends. Cependant, pour le petit commerçant de Laval ou d'ailleurs, qui a une petite entreprise, une vente d'un demi-million de dollars peut faire toute la différence entre la vie et la mort. J'ai été petit commerçant, je connais bien la question. Le délégué commercial regrette de ne pouvoir vous encourager car à son avis le marché dans ce pays . . . en

[*Text*]

Mexico, by the way. But for the guy in Laval, a half a million dollar sale is the best thing to happen to him. He buys me supper every time I go to Montreal, for a lousy half-a-million-dollar sale. To the trade commissioner who sits in Mexico City and is used to selling, tractors, airplanes, $10 million worth of aluminium there is no market.

So the only way I could gather market intelligence was by travelling. Once I travelled, I started establishing agents for myself. I pay the telex for those agents. They send me a telex a day on every type of product that exists in the world; we need this, we need that. Ninety per cent obviously I do not follow up. There is no way, with my kind of personnel, to follow up every one of their requests. I have a very bad office in Montreal with one person in it who is supposed to buy this stuff, so it is an impossibility. But I would say I get about 100 requests a week for different things. I grant you, the majority of them are not to be sold from Canada; but if 10 per cent are to be sold from Canada, I can do a hell of a lot of business.

That is the way I do it.

The Chairman: Any further questions?

Mme Beauchamp-Niquet: Vous dites assez clairement que vous pensez qu'une société canadienne de commerce pourrait certainement avoir sa place au plan de l'exportation . . . Je reviens toujours à cela, monsieur le président. Est-ce que vous croyez qu'au niveau de la connaissance des marchés une société canadienne de commerce pourrait réussir à avoir un système de market intelligence qui soit vraiment valable au plan du marché mondial?

Mr. Itzkovits: No question about it. Just to give you an example of how Japanese companies work, Ataka Trading Company has an office in Tokyo, they have an office in Montreal. The office in Montreal has only one job: to sell goods and to gather information on what kind of products the Canadian market needs. This information is transmitted to Tokyo, it is put in a computer; and every time a new product comes into Japan they look at the computer and they know what they need. They send it; they send prices; they send literature. It is a continuous thing. The Japanese companies have a tremendous amount of market intelligence brought by their own people in different places. I do not believe that market intelligence, with all due respect, is such a complex problem. The man in the field wants to do business. He will bring to the company, continuously, information of what products they need. Did I answer your question?

• 1610

Mme Beauchamp-Niquet: Une dernière question, monsieur le président.

Est-ce que vous croyez qu'une société canadienne de commerce, peut-être avec l'aide d'un réseau ou d'un système international de banques, pourrait, par le biais de ces banques, organiser vraiment un bureau qui puisse servir à la société dans le domaine de la connaissance des marchés?

[*Translation*]

l'occurrence, il s'agit du Mexique . . . est bien établi et très protégé. Néanmoins, pour le petit commerçant de Laval, une vente d'un demi-million de dollars, c'est inespérée. Il m'invite à dîner chaque fois que je vais à Montréal, chaque fois que je lui offre une vente «minable» d'un demi-million de dollars. Pour le délégué commercial de Mexico qui s'occupe habituellement de la vente de tracteurs, d'avions, d'aluminium pour 10 millions de dollars, il n'y a pas de marché.

Mon seul moyen d'obtenir ces renseignements était donc de me rendre directement sur place. J'ai établi mon propre réseau d'agents. Ils m'envoient un télex par jour, à mes frais, m'indiquant tous les produits possibles et imaginables du monde dont ils ont besoin. Il est bien évident que dans 90 p. 100 des cas, je ne peux donner suite. Avec le genre de personnel que j'ai, il m'est impossible de donner suite à toutes ces demandes. J'ai un très mauvais bureau à Montréal occupé par une seule personne censée acheter tous ces produits et c'est donc impossible. Je reçois environ 100 demandes par semaine. La majorité de ces produits ne peuvent être obtenus au Canada, mais si j'arrive à 10 p. 100, c'est énorme.

C'est ainsi que je fonctionne.

Le président: D'autres questions?

Mrs. Beauchamp-Niquet: You firmly believe that there is room in the export market for a Canadian trading corporation . . . I always come back to it, Mr. Chairman. Do you think that a Canadian trading corporation could succeed in having a market intelligence system that would be really valid on the world market?

M. Itzkovits: Cela ne fait aucun doute. Laissez-moi vous citer l'exemple des Japonais. La société de commerce Ataka a un bureau à Tokyo et un bureau à Montréal. Le bureau de Montréal est chargé d'une seule chose: vendre des marchandises et recueillir des renseignements sur le genre de produits demandés par le marché canadien. Ces renseignements sont transmis à Tokyo, informatisés, et chaque fois qu'un nouveau produit arrive sur le marché japonais, ils consultent l'ordinateur et ils savent ce dont ils ont besoin. Ils l'envoient, ils envoient les prix, ils envoient la documentation. Cela se fait d'une manière permanente. Les sociétés japonaises ont une masse énorme de renseignements qui leur sont communiqués par leurs propres gens en poste dans les pays étrangers. Je ne crois pas que l'obtention de ces renseignements soit tellement compliquée. L'agent veut vendre. Il alimente constamment la société sur les produits demandés. Ai-je répondu à votre question?

Mrs. Beauchamp-Niquet: One final question, Mr. Chairman.

Do you think that an international network of banks might set up a service which would help the Canadian trading corporation in getting that market intelligence?

[*Texte*]

Est-ce que vous croyez qu'un réseau bancaire international pourrait aider, non seulement au niveau de la finance, mais également au niveau de la connaissance du marché?

Mr. Itzkovits: To be very frank with you, I believe banks are selling money and every time banks try to go into other businesses, I think they have problems because of their thinking. Their thinking is that business is done with numbers—a hundred of this versus a hundred of that. Business really cannot be done as precisely as that, except in banking, or in financing. I believe bankers, with all due respect, are not good businessmen. They follow a set of rules and those rules are set. Very rarely do you see a bank taking chances. Canadian banks take more chances than American—I know that—but bankers, in my opinion, are not the people to ask what products we should promote in this country.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, juste une précision.

Je ne pensais pas à l'organisation d'un réseau par le biais des banques. Il s'agirait plutôt de profiter du fait que certaines banques sont établies dans plusieurs pays étrangers pour organiser un réseau parallèle ou quelque chose du genre, mais tout de même pas à l'intérieur des échanges financiers.

Mr. Itzkovits: Ms. Beauchamp-Niquet, I work with the Bank of Nova Scotia in Miami and I bother them three times a day because they have lots of experience with lots of people around the world. If the manager tells me there is a guy in Argentina who just sold a big steel mill and he is looking for a business, then definitely I will approach him. I would say banks are good to get some ideas from but to use them as your system of market intelligence, in my opinion, will not work. They are very good when a business needs some additional information but that is about the size of it, in my opinion.

Mme Beauchamp-Niquet: Cela répond à ma question, monsieur le président. Merci.

The Chairman: Thank you, Suzanne.

Mr. Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Selon vous, monsieur Itzkovits, est-ce qu'il est plus difficile de trouver des clients ou de trouver des fournisseurs?

Mr. Itzkovits: You asked the right question. Definitely, the supplier. It is harder to find a supplier and the proper supplier, than the customers. Customers are plentiful. I wanted to bring the telephone book of Miami. There are 2,000 exporters in one city, in Miami alone. Two thousand of them. Customers are plentiful. They definitely like Canadian products. It is very easy for me to go to any customer and say, I would like to sell you this, it is made in Canada. It is very, very easy, providing my price is half decent and so on.

One of the quality problems, and you might think this is kind of stupid, that I have at the moment is the fact that many Canadian companies are shipping goods without the label "Made in Canada". Now you may think, Big deal; what is the difference? Today it is very, very important. In Latin American especially, "Made in Canada" means a hell of a lot. Where goods are coming in from the Orient, and you bring something made in Canada, it means a hell of a lot. They will

[*Traduction*]

Do you think that an international banking network could be of help, not only on the financing side, but also in the gathering of market intelligence?

M. Itzkovits: Pour être franc, je crois que les banques vendent de l'argent et chaque fois qu'elles essaient de se lancer dans d'autres activités, leur philosophie de base leur cause des problèmes. Pour elles, les affaires correspondent uniquement à des chiffres. Le commerce n'est pas une science exacte. Les banquiers, malgré tout le respect que je leur dois, ne sont pas de bons commerçants. Ils ont des règles et ils les appliquent. Il est très rare de voir une banque prendre des risques. Les banques canadiennes prennent plus de risques que leurs consœurs américaines—je le sais—mais les banquiers ne sont pas le genre de personnes à qui on peut demander, à mon avis, quel genre de produits on devrait pousser dans tel ou tel pays.

Mrs. Beauchamp-Niquet: On a point of clarification, Mr. Chairman.

I was not thinking in terms of setting up a network through banks, but in terms of taking advantage of the fact that some banks have subsidiaries in several foreign countries and of using their facilities to establish a parallel network.

M. Itzkovits: Mme Beauchamp-Niquet, je travaille avec la banque de Nouvelle-Écosse à Miami et je les dérange trois fois par jour car ils connaissent des gens dans le monde entier. Si le directeur me dit qu'un type en Argentine vient juste de vendre une grosse aciérie et qu'il cherche un placement, je le contacte immédiatement. Les banques sont bonnes pour les idées, mais les utiliser comme réseau de renseignements, à mon avis, ne marcherait pas. Elles sont bonnes pour vous donner des renseignements supplémentaires, mais cela ne va pas plus loin.

Mrs. Beauchamp-Niquet: It answers my question, Mr. Chairman. Thank you.

Le président: Merci, Suzanne.

Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

According to you, Mr. Itzkovits, is it more difficult to find customers or to find suppliers?

M. Itzkovits: Vous avez posé la bonne question. Sans conteste, les fournisseurs. Il est plus difficile de trouver un fournisseur, un bon fournisseur, que les clients. Les clients ne manquent pas. Je voulais vous apporter l'annuaire téléphonique de Miami. Il y a 2,000 exportateurs à Miami. Deux mille. Les clients ne manquent pas. Ils aiment les produits canadiens. Il m'est très facile de dire à un client: «Je voudrais vous vendre ce produit, il est fait au Canada.» C'est très facile à condition que mon prix soit relativement convenable.

Un des problèmes de qualité que j'ai à l'heure actuelle, et vous considérerez peut-être cela un peu stupide, tient au fait que de nombreuses compagnies canadiennes expédient leurs marchandises sans l'étiquette «Fabriqué au Canada». Vous pouvez penser: Quelle différence? Aujourd'hui elle est très importante. Surtout en Amérique latine, «Fabriqué au Canada» a énormément d'importance. Lorsque la majorité des marchandises viennent de l'Orient, et que vous apportez des

[*Text*]

pay premium for it. Suppliers, on the other hand, are very hard to find because of their attitude. I am sure they mean well—do not get me wrong—they want to export, but they are not ready to do it in an organized manner. They are not ready to go out and make a little plan and say, okay, let us sell these for so many years. The only Canadian supplier that I have found so far—and he may be the wrong party and I do not know what party you are from—is Mr. Stanfield.

The Chairman: This is an all-party committee.

• 1615

Mr. Itzkovits: Mr. Tom Stanfield is a personal friend. I export all his products. He is the only one I have been able to find so far whom I can work with, and very easily. I just pick up the phone and say, Tom, what is our plan for next year? Right now we are at the point where he said, do not sell any more; I have sold enough, thank you very much, until next December. I appreciate it. The man works with a plan. The majority of the small to medium companies do not work like that. They work when they need it. When Sears stops an order they phone and say they want to sell this. It does not work like that.

M. Lachance: Supposons un instant, monsieur Itzkovits, puisqu'il est toujours permis de rêver et que vous devez, vous aussi, comme propriétaire de maison de commerce, avoir vos rêves, supposons que vous ayez suffisamment de capital à votre disposition, puisque vous ne semblez pas avoir de difficulté à trouver des clients, pour assurer un éventuel fournisseur canadien d'une commande minimum annuelle de x pour les prochains trois, quatre ou cinq ans, ce qui permet évidemment au fournisseur en question d'incorporer à ses plans de production et éventuellement à ses investissements et à un potentiel agrandissement de ses installations de production votre commande assurée. Est-ce que ce problème d'attitude que vous avez soulevé tout à l'heure se résoudrait de lui-même ou est-ce que, selon vous, malgré cette offre de service permanente ou presque, vous noteriez le même laxisme, la même hésitation de la part des fournisseurs canadiens à s'engager sur le marché d'exportation d'une façon systématique?

Mr. Itzkovits: No question about it. If you make a plan and you guarantee a man that he is going to sell in an organized manner, he is going to work with you. There is no question about it. Unfortunately, it is very hard to guarantee somebody that you are going to sell his product for four years, but I think they are not even looking for that. I think if they have somebody serious who they feel is their export manager right here in Canada, that is all they need; someone who would be in his plant on a monthly basis, or whatever arrangement you make. I believe the manufacturer would sell his product. And I believe if this man would check the quality of the product, we would have no problem with quality either.

M. Lachance: Vous avez manifesté un intérêt non équivoque en faveur de l'établissement d'une société nationale de commerce. Supposons que celle-ci, si elle est créée, se donne pour mandat de pénétrer le marché sud-américain; elle est donc en

[*Translation*]

marchandises faites au Canada, cela a énormément d'importance. Ils sont prêts à payer plus cher. Par contre, il est très difficile de trouver des fournisseurs à cause de leur attitude. Je suis sûr qu'ils pensent bien faire—comprenez-moi bien—ils veulent exporter, mais ils ne sont pas prêts à le faire d'une manière ordonnée. Ils ne sont pas prêts à planifier la vente pour un certain nombre d'années. Le seul fournisseur canadien que j'ai trouvé jusqu'à présent—il se peut qu'il appartienne au mauvais parti, je ne sais pas à quel parti vous appartenez—est M. Stanfield.

Le président: Ce Comité est composé de tous les partis.

M. Itzkovits: M. Tom Stanfield est un ami personnel. J'exporte tous ses produits. Il est le seul avec lequel je puisse travailler sans problème, jusqu'à présent. Il est le seul à me répondre quand je lui demande au téléphone: Tom, quels sont nos plans pour l'année prochaine? «On ne vend plus rien; j'ai suffisamment vendu, merci beaucoup, on verra en décembre». Cela me plaît, il a un plan. La majorité des petites et moyennes entreprises ne fonctionnent pas ainsi. Elles travaillent en fonction de leurs besoins. La compagnie Sears ne me téléphone que lorsqu'elle veut vendre quelque chose. Cela ne peut pas marcher.

Mr. Lachance: Let us assume for a moment, Mr. Itzkovits, since we can always daydream and since, as the owner of a trading house, you must also daydream, let us assume that you have enough capital available, since it does not seem to be difficult to find customers, to assure a possible Canadian supplier of a minimum yearly order of x for the next three, four or five years, which would obviously enable him to get his production and investment plans on line and possibly expand his production facilities. Would it be the solution to that attitude problem you mentioned earlier or do you think that despite that quasi, ongoing service offer, there would be the same kind of hesitation on the part of Canadian suppliers to get systematically involved on the export market?

M. Itzkovits: Cela ne fait aucun doute. Si vous garantissez aux fournisseurs un plan de vente sans surprise, il dira tout de suite oui. Cela ne fait aucun doute. Malheureusement, il est très difficile de garantir à quelqu'un que vous allez vendre ses produits pendant quatre ans. Je ne suis même pas certain que c'est vraiment cela qu'ils veulent. Ce qu'ils veulent, c'est quelqu'un de sérieux qu'ils puissent considérer comme leur directeur des exportations, dans leur propre entreprise, en permanence ici au Canada. Je crois que dans ce cas le fabricant serait prêt à vendre. Et si cet homme avait la charge de vérifier la qualité des produits, le problème disparaîtrait également.

Mr. Lachance: You have squarely expressed that you were in favour of the establishment of a national trading corporation. Let us assume, if it is established, that part of its mandate be to penetrate the South American market; it would therefore

[*Texte*]

compétition avec vous. Vous avez dit tout à l'heure que vous n'aviez pas nécessairement peur de la compétition; au contraire, la compétition encourage les affaires. En pratique, est-ce que l'action puissante d'une telle organisation nationale qui présupposerait, on le présume, l'ouverture de bureaux dans certains centres névralgiques du marché sud-américain, qui présupposerait des agents de vente qui sillonneraient le marché sud-américain, qui présupposerait un flux de marchandises beaucoup plus considérable que celui auquel vous pouvez aspirer, en bref, est-ce que cette ouverture du marché serait pour vous, une maison de commerce de taille plus modeste, une facilitation des affaires, dans la mesure où les produits canadiens seraient mieux connus, ou est-ce qu'au contraire, vous devriez vous orienter autrement, soit par une spécialisation pour des produits bien précis, soit pour couvrir les marchés qui ne seraient pas couverts aussi bien par cette société nationale de commerce, donc agir en complément de cette société nationale de commerce pour couvrir dans tous les azimuts le marché sud-américain?

Mr. Itzkovits: I feel both the supply and the demand are so wide, so large, that if Canada were to establish a trading company I would definitely be their first customer. I would go and say to them, wherever they may be: If you people are serious about this, what products and what countries do you intend to go to, and what products you do not intend to go to? I would definitely work with them. For me it would be an ideal situation to have somebody in Toronto or Montreal, whatever, on whom I could depend. I could pick up the phone and say: We have here a huge order of this and that, how can we do it? Are you going to find it? Are you going to worry about it? Are you going to ship it? Are you going to guarantee that the results will be fine? We will sell it and we will make a profit when we sell the goods. After all, we are in the profit business.

• 1620

Mr. Lachance: Would you be ready to share the margin?

Mr. Itzkovits: Oh, definitely. We are sharing the margin now. At the moment we are sharing the margin with the salesmen, with my agent sitting in Argentina. I am sharing the margin with the so-called buying office in Montreal—which, between you and I, is terrible—I am doing it anyway. I have nothing to lose and everything to gain.

M. Lachance: Monsieur Itzkovits vous avez lancé un aparté tout à l'heure que selon vous, même s'il y avait certaines résistances psychologiques et autres, il y avait suffisamment de biens canadiens susceptibles d'être exportés pour faire valoir votre compagnie, autrement dit, pour justifier votre existence. Sur quoi basez-vous ce jugement?

Mr. Itzkovits: At the moment we are convering less than 1 per cent of the market in South America. The Americans are shipping, not a hundred but a thousand times more than the Canadians to the same countries. I know the American products. I need to know them. That is the reason I moved there. I wanted to be right there when things happened.

Let us take an example—tires. There is one Canadian company shipping tires through a third party to Venezuela. Venezuela, right now, is buying from the U.S., something like

[*Traduction*]

compete with you. You said earlier that you did not necessarily fear competition; on the contrary, competition stimulates business. In practical terms, would the powerful action of such a national organization which would presuppose, it is to be presumed, the opening of offices in some very important centres of the South American market, presuppose sales agents who would travel the South American market, presuppose a flow of goods much more important than the one you can move, in a nutshell, would the opening of the market facilitate business for a smaller trading house such as yours, inasmuch as the Canadian products would be better known, or would you have to change your line, either by specializing in very specific products, or by covering markets that would not be as well covered by this national trading corporation, acting as a complement to that national trading corporation to cover all the outlets of the South American market?

M. Itzkovits: J'estime que l'offre et la demande sont si énormes que si le Canada devait établir une société de commerce, je serais son premier client. Je leur demanderais sur quels produits et quels pays ils ont l'intention de se concentrer, s'ils sont vraiment sérieux. Je collaborerais avec eux. Ce serait l'idéal pour moi d'avoir quelqu'un sur qui compter à Toronto, Montréal, ou ailleurs. Je pourrais les appeler et leur demander quoi faire, s'ils vont s'occuper de la commande, s'ils vont l'expédier, garantir les résultats, etc. Nous nous occuperons de la vente et nous pourrons faire un profit, puisque après tout, nous sommes dans une entreprise à but lucratif.

M. Lachance: Seriez-vous prêt à partager vos profits?

M. Itzkovits: Certainement. Nous le faisons déjà. Nous partageons notre marge de profits avec les vendeurs, et avec mon agent en Argentine. Je partage la marge de profits avec le bureau acheteur à Montréal . . . qui, entre vous et moi, est épouvantable . . . mais je le fais de toute façon. Je n'ai rien à perdre et tout à gagner.

Mr. Lachance: Mr. Itzkovits, you said earlier, as an aside, that although there was some psychological reluctance, there were enough Canadian goods susceptible to be exported to justify the existence of your company. On what did you base your judgement?

M. Itzkovits: Nous couvrons maintenant moins de 1 p. 100 du marché en Amérique du Sud. Les Américains y expédient non seulement 100 fois, mais bien 1,000 fois plus de marchandises que les Canadiens. Je connais les produits américains, il le faut bien. C'est pourquoi j'ai déménagé là-bas. Je voulais être là où les choses se passent.

Prenons un exemple, les pneus. Il y a une compagnie canadienne qui expédie des pneus au Venezuela par l'intermédiaire d'une tierce partie. En ce moment, le Venezuela en achète des

[*Text*]

$80 million worth of industrial tires—I am talking of big tires. I can walk in there and take from their market at least 5 per cent. I am talking of one item to one country, to one place. This market in South America—this is the only market I know at the moment—is huge. It is unbelievable how big it is, and Canadian products are accepted. In many cases we have sold our goods, but not delivered for whatever reason, but we have seen how easy it is to sell to them. They accept the design of the product; they accept the quality of the product, and they accept, very much, the "Made in Canada" label—they have a lot of problems with the U.S. made goods in Latin America, for whatever reasons—possibly political, I do not know and, to be honest with you, I do not care.

I know for a fact that if the supply was right, I could triple the present business. If I triple it then I am very happy.

Mr. Lachance: You did not answer my question.

Mr. Itzkovits: I am sorry.

Mr. Lachance: We know the market is there to be grabbed, but you also said that Canadian goods were also there and simply had to be channelled through to this market. You made that value judgment, that those goods were there but the mechanisms were not there to channel them. My question was: What makes you think we have the Canadian goods in sufficient quantity and quality to go out and grab that market?

Mr. Itzkovits: I do not know about the quantity and I could not talk about the quantity. The quality, if the quality is according to what people are showing here, is good enough. The quantity I do not know. I did not go out and really examine the entire Canadian market. I went to a very small segment of the market. I could not possibly tell you whether or not the quantity exists, but if the Canadian manufacturer is interested in growing or building his business up, obviously he will be ready to increase his quantity.

I was a manufacturer here and my plan was to sell "x" millions of dollars on the local market. Every time the Canadian market went down, and it happened many times over the last 10 years, I used to run like crazy. That was the worst thing I could have done. The moment the market would go up again I would stop. So what happened over the period of 10 years was that no one would believe me anymore. Are you going to sell or are you not going to sell? Three months ago, you were dying for business; now you are not. I worked exactly like the rest of the people work now.

• 1625

This is the wrong way to work exports; it is exactly what I am going to do to work exports. Exports should be worked in a nice, slow up-trend period.

Mr. Lachance: Okay, you are on the other side of the fence, now. How do we induce this new mentally with Canadian businessmen of learning to swim, the learning-to-swim approach of gradually devoting the whole share of the produc-

[*Translation*]

États-Unis à raison de 80 millions de dollars par année. Il s'agit de pneus industriels, de très gros pneus. Je peux aller chercher 5 p. 100 de leur marché. Il ne s'agit que d'un produit expédié dans un seul pays. Ce marché se trouve en Amérique du Sud, c'est le seul que je connaisse pour le moment et il est énorme. C'est incroyable. De plus, les produits canadiens y sont bien acceptés. Dans de nombreux cas, nous avions conclu l'affaire, mais n'avions pu livrer la marchandise pour une raison ou pour une autre. Cependant, nous avons pu constater combien il était facile de vendre ce produit. Ils acceptent la conception, la qualité et surtout l'étiquette «Fait au Canada». Ils ont eu beaucoup de difficultés avec les produits américains pour toutes sortes de raisons, et peut-être pour des raisons politiques. De toute façon, peu m'importe.

Je sais que si j'avais assez de produits à vendre, je pourrais en vendre trois fois plus. Je serais très heureux de pouvoir le faire.

M. Lachance: Vous n'avez pas répondu à ma question.

M. Itzkovits: Excusez-moi.

M. Lachance: Nous savons que le marché existe et qu'il suffit d'aller le chercher, mais vous avez également dit que nous avions assez de produits au Canada, qu'il s'agissait tout simplement de leur trouver un marché. Vous avez bien dit que nous avions les produits, mais que nous n'avions pas les mécanismes nécessaires pour les écouler. Ma question était: qu'est-ce qui vous fait penser que nous avons des produits canadiens en quantité et en qualité suffisantes pour aller chercher le marché?

M. Itzkovits: Je ne sais pas si nous en avons en quantité suffisante. Pour ce qui est de la qualité, elle est assez bonne, s'il s'agissait des mêmes produits que ceux que l'on montre ici. Je ne peux pas vous parler de la quantité. Je n'ai pas vraiment étudié le marché canadien. Je n'en connais qu'une toute petite partie. Je ne pourrais donc pas vous dire si la quantité est suffisante, mais si les fabricants canadiens veulent donner de l'expansion à leurs entreprises, ils devront augmenter leur quantité.

J'ai déjà été fabricant au Canada et je voulais vendre «x» millions de dollars sur le marché national. Chaque fois que le marché canadien baissait, . . . et cela s'est produit à de nombreuses reprises ces dix dernières années . . . j'accélérais la production. Je n'aurais pu faire pire. Lorsque le marché reprenait, j'arrêtais. Au bout de dix ans, personne ne voulait plus me croire. Allez-vous vendre ou non? Il y trois mois, vous étiez impatient de faire des affaires et maintenant ce n'est plus le cas. Je faisais exactement comme les autres.

Ce n'est absolument pas de cette façon qu'il faut procéder. En matière d'exportation, il faut agir gentiment, progressivement.

M. Lachance: Très bien, maintenant, vous êtes de l'autre côté de la barrière. Comment donc inculque-t-on cette nouvelle mentalité dans l'esprit des chefs d'entreprise canadiens, comment leur apprend-on à agir progressivement, en commençant

[*Texte*]

tion to exports, starting with 2 per cent, 3 per cent, 5 per cent and up to *x* per cent? How do we go about doing that?

Mr. Itzkovits: Simply with an order book in hand, going to those people and saying to them, we are your export department; what are you going to sell for export this year? We are going to be here every week, every month, and make damn sure you have the right product.

Mr. Lachance: Those are all my questions, Mr. Chairman.

Mr. Itzkovits: This is my understanding.

The Chairman: Mr. Cardiff.

Mr. Cardiff: Thanks, Mr. Chairman. How many employees would you have?

Mr. Itzkovits: Right now?

Mr. Cardiff: Yes.

Mr. Itzkovits: Including the people who are selling, there must be about 14 or 15.

Mr. Cardiff: You do not have to answer this if you prefer not to, but would you mind sharing with us the volume of your sales?

Mr. Itzkovits: Yes. At the moment, it is $5 million. Now, I could apply, if I want to. Most of my people work strictly on commission; all the agents are on commission. To run an operation of $5 million, you need actually three people on salaries. Period. That is the way I do it, anyway. All the rest, when they do well, they make money; if they do not, they do not. I do the same thing for myself.

Mr. Cardiff: Does Cirtex take ownership of the goods?

Mr. Itzkovits: Yes.

Mr. Cardiff: Always?

Mr. Itzkovits: Yes, always.

Mr. Cardiff: Now could you give us an example of the type of manufacturer goods you export?

Mr. Itzkovits: I have a list somewhere. We export from textiles to tractors to, well I have a million and one products. I would say there are textiles, tires, auto parts, engines either rebuilt or new, auto alarms, exhaust systems, antennae, rocket flares, loudspeakers—a number of things. We are limited, I want you to know, because we limit ourselves; otherwise, we would be all over the map and would not do much.

Mr. Cardiff: Okay. In your exporting programs, what are the services you offer? Do you offer financing?

Mr. Itzkovits: No.

Mr. Cardiff: No financing?

Mr. Itzkovits: No.

Mr. Cardiff: So, in other words, you do not avail yourself of any of the government programs we have sitting here in this country.

Mr. Itzkovits: None whatsoever.

[*Traduction*]

à 2 p. 100 pour passer à 3 p. 100, 5 p. 100 et jusqu'à x p. 100? Comment fait-on?

M. Itzkovits: Il suffira d'aller se présenter chez tous ces gens avec un carnet de commandes en main et nous leur demanderons ce qu'ils envisagent vendre à l'exportation pour l'année en cours. Chaque semaine, chaque mois, nous reviendrons nous assurer qu'il s'agit bien du bon produit.

M. Lachance: Monsieur le président, j'en ai terminé.

M. Itzkovits: C'est comme cela que je vois la chose.

Le président: Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président. Combien avez-vous d'employés?

M. Itzkovits: A l'heure actuelle?

M. Cardiff: Oui.

M. Itzkovits: Avec le personnel de vente, nous devons en avoir 14 ou 15.

M. Cardiff: Si ce n'est pas trop indiscret, j'aimerais savoir quel est le volume de vos ventes.

M. Itzkovits: Absolument pas. A l'heure actuelle, nous atteignons 5 millions de dollars. Si je le voulais, je pourrais faire une demande. La plupart de mon personnel ne travaille qu'à la commission. Tous les agents sont à la commission. Pour une affaire de 5 millions de dollars, il suffit de trois salariés, un point c'est tout. De toute façon, c'est ainsi que je fais. Pour les autres, s'ils s'arrangent bien, ils gagnent pas mal d'argent; sinon . . . C'est pareil pour moi.

M. Cardiff: Est-ce que Cirtex prend la propriété des marchandises?

M. Itzkovits: Oui.

M. Cardiff: Toujours?

M. Itzkovits: Oui, toujours.

M. Cardiff: Pouvez-vous me donner un exemple des produits manufacturés que vous exportez?

M. Itzkovits: J'en ai une liste quelque part. Nous exportons de tout, depuis des textiles jusqu'à des tracteurs, mille et un produits. Il y a des textiles, des pneus, des pièces détachées d'automobile, des moteurs, neufs ou refaits, des systèmes d'alarme pour automobile, des systèmes d'échappement, des antennes, des haut-parleurs, . . . toutes sortes de choses. Si nous sommes limités, je tiens à vous le dire, c'est que nous nous limitons nous-mêmes; sinon, nous serions absolument partout et nous ne pourrions pas faire grand-chose.

M. Cardiff: Très bien. Quels sont les services que vous offrez dans le cadre de vos programmes d'exportation? Faites-vous le financement?

M. Itzkovits: Non.

M. Cardiff: Pas de financement?

M. Itzkovits: Non.

M. Cardiff: Autrement dit, vous ne profitez pas des programmes gouvernementaux actuels?

M. Itzkovits: Absolument pas.

[*Text*]

Mr. Cardiff: You do not need any?

Mr. Itzkovits: Well, financing is a very touchy question. Now you probably know more about Latin America more than I do but what country is borrowing all the time and borrowing in different places at different times. It is easier to know what products people recognize than which part or element is borrowing for tomorrow. So we found that the easiest way to work is with letters of credit? And they are willing to give letters of credit? They are very willing. There is no problem there. We take a letter of credit, we give them 120 days terms under it. The only thing we want to know is that the man is going to pay. These documents are confirmed by the Bank of Nova Scotia. Why, I do not know, but we picked the Bank of Nova Scotia; they happened to be in Miami, We transfer this letter of credit to the Canadian manufacturer. He is sure he is going to get paid 120 days later. He can discount the letter; he can do whatever he wants. So at least this segment of the transaction is 100 per cent covered from the beginning to the end. There is no way the supplier can lose the money; there is no way the customer will not receive the goods.

Mr. Cardiff: There is a risk though that, if he sells the paper, the bank could lose money. Is that correct?

Mr. Itzkovits: No; nobody can lose the money.

Mr. Cardiff: The letter of credit is issued by whom?

Mr. Itzkovits: The letter of credit is issued by an American bank, guaranteed by the Bank of Nova Scotia and an American bank.

Mr. Cardiff: Okay.

Mr. Itzkovits: Nobody can lose the money. I am very proud to tell you that in the last three and a half years nobody lost a penny. In all the business we handle, we have no accounts receivable no accounts payable.

Mr. Cardiff: Are there any more fellows like you?

• 1630

Mr. Itzkovits: Yes. That is the reason why—I made this point before—I do not believe money, with all due respect, is the answer. In other words, I do not believe the government should come and say: Here is a bunch of money to do exports. I do not believe this is the point. I do not believe you have to give thos people three-year terms.

Mr. Cardiff: I appreciate your views and your attitude. That sounds great, if you can do that.

Mr. Lachance: Do you want to head a national trading corporation?

Mr. Cardiff: This maybe is not a fair question, because we do not know how we would structure a national trading corporation, but would you view that as competition?

Mr. Itzkovits: Yes, to a certain extent, but I would view it as more than that, I would view it as complementary, and I would definitely go and try to work with those guys day and night.

[*Translation*]

M. Cardiff: En auriez-vous besoin d'un?

M. Itzkovits: Le financement est une question très délicate. Vous connaissez l'Amérique latine probablement mieux que moi et il se trouve que les pays de ce continent empruntent sans cesse, auprès de différentes institutions, à différents moments. Il est plus facile de savoir quels sont les produits qu'ils veulent que d'où viendront les prêts. Nous estimons que c'est avec les lettres de crédit qu'il est le plus facile de travailler. Ils sont tout à fait d'accord avec ce système. Il n'y a pas de problème. Avec ces lettres de crédit, nous leur donnons 120 jours. La seule chose dont nous voulons être certains, c'est que le paiement se fera. Ces documents sont confirmés par la Banque de Nouvelle-Écosse. Pourquoi, je ne sais pas, nous avns pris la Banque de Nouvelle-Écosse; il se trouvait qu'elle avait une succursale à Miami. Nous transférons la lettre de crédit au fabricant canadien. Il est certain d'être payé 120 jours plus tard. Il peut faire un escompte, il peut faire ce qu'il veut. Au moins, cette partie de la transaction est couverte à 100 p. 100 du début à la fin. Il n'est pas question que le fournisseur perde de l'argent; il n'est pas question que le client ne reçoive pas les marchandises.

M. Cardiff: Il y a un risque cependant, parce que, s'il vend le document, la banque pourrait perdre de l'argent. N'est-ce pas?

M. Itzkovits: Non, personne ne peut perdre de l'argent.

M. Cardiff: Qui émet la lettre de crédit?

M. Itzkovits: C'est une banque américaine qui émet la lettre de crédit, laquelle est garantie par la Banque de Nouvelle-Écosse et par une banque américaine.

M. Cardiff: Très bien.

M. Itzkovits: Personne ne veut perdre de l'argent. Et je suis fier de vous apprendre que ces trois dernières années et demie, personne n'a perdu un seul sou. Dans toutes nos transactions, nous n'avons aucun compte-fournisseur, aucun compte-client.

M. Cardiff: Y en a-t-il beaucoup d'autres comme vous?

M. Itzkovits: Oui. C'est pourquoi, comme je l'ai dit auparavant, je ne pense pas que l'argent soit la réponse au problème. Autrement dit, je ne pense pas que le gouvernemnt devrait venir en disant: «Voilà tant pour les exportations». A mon avis, ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Je ne pense pas qu'il faille leur donner des échéances de trois ans.

M. Cardiff: Vos opinions et votre attitude sont très intéressantes. Si vous pouvez faire tout cela, c'est parfait.

M. Lachance: Avez-vous envie de diriger une société nationale du commerce?

M. Cardiff: Cette question n'est peut-être pas très équitable parce que nous ne savons pas quelle serait la structure d'une telle société nationale du commerce, mais estimez-vous que cela serait de la concurrence?

M. Itzkovits: Oui, dans une certaine mesure mais, à mon avis, ce serait plus que cela. J'y verrais un complément et ferais tous les efforts possibles pour collaborer avec une telle société.

[*Texte*]

Mr. Cardiff: Do you think we could secure products that you could not secure?

Mr. Itzkovits: Oh, I am sure you could.

Mr. Cardiff: Why are you having a problem securing the products you need?

Mr. Itzkovits: I do not have a problem, but it is like a juggler trying to juggle four balls at the same time. Some of them succeed. If I were a bit more talented than I am, probably I would be able to do the whole job. But if I have to go all through Canada looking for products, all through Latin America selling the products, and then making sure that those letters of credit are perfect, with no mistakes, because that is the only danger in a letter of credit, I think it is a bit too much. To find the kind of talent needed, I would have to pay a lot of money. If I wanted to get myself an export manager sitting all day in Montreal now, my own guy with a whole little team there, with a secretary, you are talking of an amount that would not justify the price I have to put on the product at the beginning, until I reach at least $10 million. The Japanese have those offices, but they definitely back those guys up until they reach a certain level. The Montreal office of Ataka started making $1 million the first year, but for Ataka $1 million is an unbelievably small amount. When I left Ataka, three and a half years ago, they were making over $80 million or $100 million. That is a big difference.

Mr. Cardiff: How do you promote your services in Canada?

Mr. Itzkovits: In Canada, strictly by the people I know. I know almost everybody in the local industries, people are already calling me. If something does happen I am in Miami, which as you know is a vacation place, everybody seems to be going to Miami, and they call me in the middle of the afternoon— The weather is bad, I want to see you, kind of thing. When the weather is bad I sit in the office, because I know those guys from the beaches come to my office. They say, how about selling this? I came here, with all due respect, today, and I have to go back to Montreal and see about five people. Also, the trade commission in Atlanta, Georgia, is helping me a lot—I have to admit that.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: John? You picked something up there a little while ago, you said, Ah, ha!

Mr. Thomson: Yes, please. Where do you sell? Which Latin American countries do you do most of your business in?

Mr. Itzkovits: I think I have prepared an answer to every question. I am selling in Argentina 40 per cent. The reason for that is that Argentina was closed to imports for many, many years and suddenly it started getting opened up. The next places I sell to are Chile, Colombia, Mexico and Venezuela, 10 per cent each. The rest of it is very, very small.

Mr. Thomson: Have you ever had occasion to visit the trade commissioners in those countries?

Mr. Itzkovits: Oh, yes, all of them.

Mr. Thomson: Did they help you very much?

[*Traduction*]

M. Cardiff: Pensez-vous que nous pourrions trouver les mêmes produits que vous?

M. Itzkovits: Absolument.

M. Cardiff: Pourquoi éprouvez-vous des difficultés à trouver les produits dont vous avez besoin?

M. Itzkovits: Ce n'est pas que nous avons des difficultés, mais nous nous trouvons dans la position du jongleur à qui l'on donne quatre balles. Il y en a qui réussissent. Si j'avais un peu plus de talent, peut-être réussirais-je sur toute la ligne. Mais s'il me faut aller chercher des produits partout au Canada, s'il me faut ensuite faire l'Amérique latine de long en large pour les vendre, s'il me faut m'assurer qu'il n'y a aucun problème avec les lettres de crédit, aucune erreur, c'est là le seul danger avec les lettres de crédit, alors là, c'est un peu trop. Il me faudrait payer cher les talents dont j'ai besoin. Je ne puis m'offrir un directeur des exportations qui resterait toute la journée dans son bureau à Montréal. Il me faudrait un chiffre d'affaires bien plus élevé que ce que je fais. Les Japonais en ont des bureaux, mais ils sont prêts à appuyer leurs représentants jusqu'à ce qu'ils atteignent un certain niveau. Au bureau de Ataka, à Montréal, on a fait un million de dollars de chiffre d'affaires la première année et, pour cette société, il s'agit là d'un chiffre incroyablement bas. Quand j'ai quitté Ataka, il y a trois ans et demi, son chiffre d'affaires avait atteint 80 ou 100 millions de dollars. Ce n'est pas une petite différence.

M. Cardiff: Comment faites-vous la promotion de vos ventes au Canada?

M. Itzkovits: Au Canada, uniquement par les gens que je connais. Je connais pratiquement tout le monde dans les entreprises; on m'appelle. Si quelque chose arrive, je suis à Miami, et on m'appelle au beau milieu de l'après-midi . . . Je sais que, quand il fait mauvais, ceux qui se promènent d'habitude sur les plages vont venir à mon bureau. Ils viennent me proposer des ventes. Par ailleurs, je dois reconnaître que les délégués commerciaux d'Atlanta, en Georgie, me sont d'une aide considérable.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

Le président: John? Vous voulez intervenir?

M. Thomson: Oui. Où vendez-vous? Quels sont les pays d'Amérique latine avec lesquels vous avez le plus à faire?

M. Itzkovits: Je pense avoir préparé une réponse pour chaque question. Quarante pour cent de mes ventes se font avec l'Argentine. Pendant bien des années, l'Argentine était fermée aux importations et, tout d'un coup, elle a commencé à s'ouvrir. Je vends aussi au Chili, à la Colombie, au Mexique, et au Venezuela, 10 p. 100 chacun. Pour le reste, ce sont de très petits pourcentages.

M. Thomson: Avez-vous déjà rencontré les délégués commerciaux dans chacun de ces pays?

M. Itzkovits: Oui, je les ai tous rencontrés.

M. Thomson: Vous ont-ils beaucoup aidé?

[*Text*]

Mr. Itzkovits: Yes, they did. I would not say very much, but they did help. When you are face to face with him, man to man, he is trying his best.

Mr. Lachance: Would you repeat that?

Mr. Itzkovits: The man is trying his best, when you are face to face with the trade commissioner. I saw the trade commissioner in Mexico. Living in Miami, I can see both trade commissioners; may be I should not say that, but I am going to see the American and the Canadian just to make sure I cover every possible avenue.

Mr. Thomson: But you do not feel that is an adequate market intelligence service in order to accomplish your objectif?

Mr. Itzkovits: Maybe it is for a very large company, but not for the type of business I am trying to do.

Mr. Thomson: Why? Would you . . .

Mr. Itzkovits: Obviously, those people are interested in very, very large amounts and they have intelligence for very big bids—like a highway, or a big plant, or stuff like that. In my opinion, they do not have knowledge of the type of business that a small Canadian company is looking for.

• 1635

Mr. Thomson: That is an interesting comment, sir, because I think the Trade Commissioner Service itself would vehemently deny that, and so would the Department of Industry, Trade and Commerce.

Mr. Itzkovits: Well, I will tell you. I am not trying to criticize anyone at all.

Mr. Thomson: No, but we are trying to get at the facts. Either you are right or they are right, or it lies somewhere between the two. It is clearly my understanding that the Trade Commissioner Service is out to help the small and medium-size manufacturers as much as he is Alcan.

Mr. Itzkovits: I am sure of that. In my experience, and I should maybe say it differently, I found that both the American and the Canadian trade commissions could not help me to answer the type of questions I had.

Mr. Thomson: Why is that, sir?

Mr. Itzkovits: Well, I do not know. This is a very hard. You see . . .

Mr. Thomson: You are selling tractors to Argentina, or tires or automotive parts. Are they unaware of these specific markets that you are using?

Mr. Itzkovits: I do not know if they are aware or unaware. I can give you only my experience. I have been there. I tried to get names and addresses and contacts for those markets, and in the limited time that I spoke to them I could not get them. Maybe if I pursue it further, maybe if I work on it a little bit more I shall succeed. So far, from my experience, those people did not help me. It does not mean they would not help anybody else. I can give you only my experience.

[*Translation*]

M. Itzkovits: Oui. Je ne dirais pas qu'ils m'ont beaucoup aidé, mais ils m'ont aidé. Quand vous allez le voir, face à face, le délégué commercial fait toujours de son mieux.

M. Lachance: Voulez-vous bien répéter cela?

M. Itzkovits: Quand vous allez le voir, face à face, le délégué commercial fait toujours de son mieux. J'ai vu le délégué commercial au Mexique. Comme je vis à Miami, je peux aller avoir les deux délégués commerciaux, peut-être je ne devrais pas dire cela, mais je vais voir le délégué commercial américain et le délégué commercial canadien pour être sûr de couvrir toutes les possibilités.

M. Thomson: Vous ne trouvez pas qu'il s'agit là d'un service de renseignements sur les marché suffisant pour atteindre votre objectif?

M. Itzkovits: Pour une grosse entreprise, peut-être, mais pas pour une entreprise comme la mienne.

M. Thomson: Pourquoi? Voudriez-vous . . .

M. Itzkovits: Bien sûr, ces gens-là s'intéressent aux gros montants, ils ont des renseignements en ce qui concerne les offres très importantes, pour une autoroute, une grosse usine, des choses de ce genre. A mon avis, ils n'ont aucune connaissance de ce que recherchent les petites entreprises canadiennes.

M. Thomson: Voilà une remarque intéressante, que le Service des délégués commerciaux rejetterait avec véhémence, ainsi d'ailleurs que le ministère de l'Industrie et du Commerce.

M. Itzkovits: Je ne cherche pas à critiquer qui que ce soit.

M. Thomson: Non, mais nous voulons connaître les faits. Ou bien vous avez raison, ou bien ce sont eux qui ont raison, ou la vérité se trouve quelque part entre les deux. A mon avis, le Service des délégués commerciaux doit aider les petites et moyennes entreprises autant que l'Alcan.

M. Itzkovits: J'en suis certain. Peut-être devrais-je m'exprimer différemment: ni les délégués commerciaux américains, ni les délégués commerciaux canadiens n'ont pu m'aider à répondre aux questions auxquelles je devais faire face.

M. Thomson: Pourquoi?

M. Itzkovits: Je ne sais pas. C'est très difficile. Voyez-vous . . .

M. Thomson: Vous vendez des tracteurs à l'Argentine, ou des pneus ou des pièces de rechange pour automobile. Est-ce qu'ils ne connaissent pas les marchés auxquels vous vous intéressez?

M. Itzkovits: Je ne sais pas s'ils les connaissent ou s'ils ne les connaissent pas. Je ne puis vous faire part que de mon expérience. Je suis allé les voir. J'ai essayé d'obtenir des noms, des adresses, des contacts sur ces marchés, mais je n'ai pas obtenu satisfaction. Bien sûr, mon temps était limité et peut-être qu'en poursuivant mes efforts, je réussirai. Jusqu'à présent, ils ne m'ont pas aidé. Cela ne veut pas dire qu'ils ne sont pas en mesure d'aider quelqu'un d'autre. Je ne puis vous faire part que de ma propre expérience.

[*Texte*]

Mr. Thomson: Well, that is a good . . .

Mr. Itzkovits: Now, at the same time I can tell you that at the trade commission in Atlanta, Georgia, I can pick up the phone any time of the day, or night, almost and say that we need this and that, can you find it for me? and they send a telex to Ottawa and they get the stuff. So I do not know what the reason is. I do not even know how the Trade Commissioner system works. I can tell you only what happened to me.

Mr. Thomson: Right. Well, if this Trade Commissioner Service in Georgia can deal with all your source problems, what is your problem in the area of supply then?

Mr. Itzkovits: Not exactly all my source problems. If I need a specific item and if I ask them to find it, usually they find it. I still have to visit the plant. I still have to make sure the price is right. I still have to visit his competition. I cannot go and pick up the first item or the first person who is offering the price and try to go and sell it in South America. I have to search the market a bit to make sure I am selling the right product in the right market.

Mr. Thomson: This national trading corporation . . . you have mentioned quality. Now, I am a little confused on your comments on quality as well. In one statement you say that 'Made in Canada' represents very fine quality in terms of the people you are marketing to, that from what you have seen firsthand you believe Canadian quality to be good. But your opening remarks were that Canadian quality is poor and we are losing our customers and markets in South America because of it. The statements seem to contradict each other.

Mr. Itzkovits: Maybe I should clarify. Let us take an example from real life. It is very hard to say in general. Stanfield's, in my opinion, is one of the finest shirt manufacturers in Canada for the type of price and quality they provide. I have been working with Mr. Stanfield now for the last three years. His samples were sent to me and they are excellent. We saw containers upon containers of his product. Everything went very smoothly. Suddenly, for whatever reason, his shipping department or whatever sent the wrong quality, the wrong quality meaning that they took some stock which is ten years old, or whatever happened there, and they shoved it into containers. In reality, what happened? Argentina paid the money with a letter of credit. We tranferred that to Stanfield's. Stanfield's shipped the goods to Argentina. In Argentina there is 100 per cent duty. The transport is another 20 per cent. The same shirt which cost $7.00 in Canada ended up costing $15 or $17, I do not know what, in Argentina I called up Mr. Stanfield. I said this thing happened.

• 1640

Again, I apologize. My first reaction was to get the trade commissioner to establish if it was true or not. The customer was complaining. That happened about eight months ago. We did not get an answer from the trade commissioner. Now, Mr. Stanfield has a lot of pull with the trade commissioner, yet he

[*Traduction*]

M. Thomson: Voici une bonne . . .

M. Itzkovits: Par ailleurs, je puis m'adresser à n'importe quel moment aux délégués commerciaux d'Atlanta, en Georgie, pour leur demander de me trouver telle ou telle chose dont j'ai besoin. Immédiatement, ils envoient un télex à Ottawa et ils trouvent ce que je veux. Je ne sais pas quelle en est la raison. Je ne sais même pas comment fonctionne le Service des délégués commerciaux. Je je puis vous faire part que de mon expérience.

M. Thomson: Très bien. Le Service des délégués commerciaux en Georgie peut donc résoudre tous vos problèmes d'approvisionnement. Par conséquent, quels sont vos problèmes sur le plan de l'offre?

M. Itzkovits: Pas tous mes problèmes d'approvisionnement. D'ordinaire, quand je leur demande de me trouver tel ou tel produit, ils me donnent satisfaction. Je doit encore visiter l'usine. Je doit encore m'assurer du prix. Je doit encore aller voir les concurrents. Je ne puis prendre le premier produit que l'on m'offre pour ensuite aller essayer de le vendre en Amérique du Sud. Il me faut étudier le marché pour m'assurer que je vends le bon produit sur le bon marché.

M. Thomson: En ce qui concerne cette société nationale de commerce . . . vous avez parlé de qualité. Les remarques que vous avez faites à ce propos ont quelque peu semé la confusion dans mon esprit. Vous avez déclaré que, pour beaucoup de vos acheteurs, l'expression «Fait au Canada» constitue un sceau de qualité. Cependant, dans le cadre de votre déclaration minaire, vous avez dit que les produits canadiens étaient de mauvaise qualité et que, de ce fait, nous perdions nos clients et nos marchés en Amérique du Sud. Il semble y avoir contradiction.

M. Itzkovits: Permettez-moi de vous préciser ce qu'il en est. Prenons un exemple dans la vie réelle. Il est très difficile de se cantonner au niveau des généralités. A mon avis, Stanfield est l'un des meilleurs fabricants de chemises au Canada, vu le prix et la qualité de ses produits. Voici trois ans maintenant que je travaille avec M. Stanfield. J'ai reçu ses échantillons, et ils sont excellents. Nous avons vu passer des conteneurs et des conteneurs entiers de son produit. Tout allait parfaitement. D'un seul coup, je ne sais pour quelle raison, le service des expéditions nous a envoyé un produit d'une autre qualité que celle que nous avions demandée; je veux dire par là que nous nous étions retrouvés avec un produit vieux de 10 ans dont on avait rempli les conteneurs. Que s'est-il passé en réalité? L'Argentine a payé au moyen d'une lettre de crédit. Nous avons transféré la somme à Stanfield qui a envoyé les marchandises vers l'Argentine. En Argentine, il y a des droits de douanes de 100 p. 100. Le transport correspond à 20 p. 100 supplémentaire. Ainsi, une chemise qui coûtait $7 au Canada, finissait par coûter $15 ou $17 en Argentine. J'ai appelé M. Stanfield pour lui expliquer ce qui se passait.

Là encore, je vous prie de m'excuser. Ma première réaction a été de m'adresser au délégué commercial pour déterminer si cela était vrai ou pas. Le client se plaignait. C'était il y a huit mois environ. Nous n'avons pas obtenu de réponse du délégué commercial. Il se trouve que M. Stanfield est bien vu du

[*Text*]

did not get any answer. Eventually Mr. Stanfield said, Good, send the goods back. We could not, because we had paid duties and there is no way you can get the duties back. To end this story, Mr. Stanfield had to get a complete container of the same product and ship it again, free of charge. He was very nice; very few manufacturers would do that. The customer in Argentina felt he had the wrong quality in hand.

Mr. Thomson: I beg your pardon?

Mr. Itzkovits: The customer in Argentina felt, for a long time, he had the wrong quality. He received something that was not according to his sample. From this point of view, the quality is wrong. If that had been a Japanese trading company, the company itself would have gone to the point of shipping, examined the container, say it is good or it is bad, ship it. There would be no problems. Did I answer your question?

Mr. Thomson: Well, partly. Is that an isolated incident?

Mr. Itzkovits: No it is not. I have right now, at the moment four or five more, that I have to solve.

Mr. Thomson: I find it very difficult to see a national trading corporation examining, judging quality of every product that they might wish to ship or they might wish to sell. I find that a very difficult concept to accept in spite of the fact that the Japanese may do it. Surely, if a manufacturer wants to sell a product, he has to assume the responsibility for the quality.

Mr. Itzkovits: I agree.

Mr. Thomson: To have an intermediary—a company, or a corporation, or an institution of any kind that is going to adjudicate quality, I just do not see that. I just cannot see that functioning.

Mr. Itzkovits: That is being done by the Japanese, day in and day out. I do not know if you have ever been in Japan but you should see how they check the television sets before they leave. The representative of a trading company or the government, sits there and makes sure that every television set is right. Now, I am not saying that you have to go to that extent, but you have at least to be able to say, I saw the container before it was closed; I checked the quality. Quality is a very important thing when you send goods 6,000 or 7,000 miles.

Mr. Thomson: I can understand that, sir. There is no question in my mind about quality. Quality is the secret to selling a customer for the second, third and fourth time.

Mr. Itzkovits: Correct.

Mr. Thomson: I just cannot see a national trading company being involved in quality control. I just cannot see it.

Mr. Itzkovits: If the trading company takes the goods over, then they are actually buying the goods.

Mr. Thomson: Yes.

[*Translation*]

délégué commercial, mais il n'a obtenu aucune réponse. Finalement, M. Stanfield a demandé qu'on lui renvoie les marchandises, ce qui n'était pas possible parce que nous avions déjà payé les droits et qu'il n'était pas possible de se faire rembourser. Finalement, M. Stanfield a dû envoyer un conteneur entier du même produit, gratuitement. Ce qui a été extrêmement gentil de sa part; il y a peu de fabricants qui feraient cela. Le client argentin estimait avoir reçu un produit dont la qualité ne correspondait pas à celle qu'il demandait.

M. Thomson: Je vous prie de m'excuser?

M. Itzkovits: Le client argentin a estimé pendant longtemps avoir reçu un produit dont la qualité ne correspondait pas à celle qu'il avait demandée. Ce qu'il avait reçu ne correspondait pas aux échantillons. Donc, de son point de vue, ce n'était pas la qualité demandée. S'il s'était agi d'une société commerciale japonaise, elle serait allée examiner le conteneur au point d'expédition pour savoir s'il s'agissait bien de la bonne qualité ou non. Il n'y aurait pas eu de problème. J'espère avoir répondu à votre question.

M. Thomson: En partie. S'agit-il là d'un incident isolé?

M. Itzkovits: Non. J'ai quatre ou cinq problèmes du même genre qu'il me faut résoudre en ce moment.

M. Thomson: Je vois difficilement comment une société nationale du commerce pourrait examiner la qualité de chacun des produits qu'elle expédie ou qu'elle vend. Même si les Japonais le font, cela me semble bien difficile. Il est certain que, quand un fabricant veut vendre un produit, c'est lui qui est responsable de la qualité.

M. Itzkovits: Je suis d'accord avec vous.

M. Thomson: Je ne vois tout simplement pas comment un intermédiaire, qu'il s'agisse d'une société ou d'un organisme, pourrait juger de la qualité.

M. Itzkovits: C'est ce que font les Japonais, en permanence. Je ne sais si vous êtes déjà allé au Japon, mais vous devriez voir comment ils vérifient les postes de télévision avant leur expédition. Le représentant de la société commerciale ou du gouvernement vient s'assurer que chaque poste est conforme. Je ne veux pas dire qu'il faille aller jusque là, mais il faudrait au moins que quelqu'un ait vérifié le conteneur avant la fermeture, il faudrait que quelqu'un ait vérifié la qualité. La qualité est un élément très important pour des marchandises que vous expédiez à 6,000 ou 7,000 milles.

M. Thomson: Certes. Je n'ai pas de doute en ce qui concerne la qualité. La qualité, c'est le secret pour pouvoir vendre une deuxième, troisième et quatrième fois au même client.

M. Itzkovits: En effet.

M. Thomson: Je ne vois tout simplement pas comment une société nationale du commerce pourrait effectuer le contrôle de la qualité. Je ne vois tout simplement pas.

M. Itzkovits: Pour effectuer la transaction, la société de commerce va acheter la marchandise.

M. Thomson: Oui.

[*Texte*]

Mr. Itzkovits: They definitely should make sure that what they buy is the right stuff.

Mr. Thomson: Do you think that would be a little expensive?

Mr. Itzkovits: No I do not think so.

Mr. Thomson: You do not?

Mr. Itzkovits: No, not from our experience. We buy goods through Ataka Trading Company from Canada and we ship them to Japan, we ship them to other countries. We always want to make sure that the paperwork is done properly, that the quality is there, more or less. It is not a 100 per cent foolproof system. Even the Japanese are not 100 per cent foolproof. Sometimes you get a Japanese product which is no good. But in general, the fact that the supplier knows that there is somebody who is going to look over his shoulder, is going to improve the quality a hell of a lot.

Mr. Thomson: Well, if it is not expensive, why do you not do it? Your reputation is at stake.

Mr. Itzkovits: I agree with you. If I were to continue with Canadian goods, my only alternative is to open an office somewhere in Canada that will do two things: check the quality and find products. Of course there will be paperwork, and so on.

By the way, if I may add something. The system we have right now seems to run into all those problems. Bring the goods in bond in Miami, open the container, look, inspect at random—5 per cent, 3 per cent, whatever, then close the container and ship them out. It works, it helps a lot. It is not foolproof, obviously, because I open one box out of 100. But it is not so expensive. That helps a hell of a lot.

• 1645

Mr. Thomson: In another part of your testimony, sir, you said the expenses for a national trading corporation would be minimal. At another point in your statement you were saying it was very, very expensive to sell in these foreign markets. How do you square those two statements?

Mr. Itzkovits: If you are selling $5 million worth, then your expenses are a further 5 per cent, at a ninimum. Every trip to South America is $2,000 or $3,000. But it is absorbed by that—it is minimal in comparison to the amount you sell, but obviously every trip you make is quite expensive—the flight, the hotel, and so on.

When I was a small manufacturer I could not afford to go to five or six countries and spend a week in each, but if instead of one company, my own company, I were to represent 100 companies, then I would divide that expense among all of them, or among the sales I make.

Mr. Thomson: What would be the average amount of your sales?

[*Traduction*]

M. Itzkovits: Elle devrait donc absolument s'assurer qu'elle achète un produit qui est de la bonne qualité.

M. Thomson: Pensez-vous que cela coûterait cher?

M. Itzkovits: Non.

M. Thomson: Non?

M. Itzkovits: Non, pas d'après ce que nous avons pu constater. Nous achetons des marchandises par l'intermédiaire de la société commerciale Ataka, au Canada, et nous les expédions vers le Japon et d'autres pays. Nous veillons toujours à ce que les documents soient correctement établis, à ce que la qualité soit la bonne, plus ou moins. Bien sûr, ce n'est pas parfait à 100 p. 100, même les Japonais n'arrivent pas à la perfection à 100 p. 100. Vous vous retrouvez parfois avec des produits japonais qui ne sont pas de bonne qualité. Quoi qu'il en soit, le fait pour le fournisseur de savoir que quelqu'un va venir regarder par-dessus son épaule contribue considérablement à améliorer la qualité.

M. Thomson: Si cela ne coûte pas trop, pourquoi ne le faites-vous pas? Votre réputation est en jeu.

M. Itzkovits: Je suis d'accord avec vous. Si je devais continuer avec des marchandises canadiennes, je n'aurais qu'un choix à faire et ce serait d'ouvrir un bureau quelque part au Canada qui serait chargé d'une part, de surveiller la qualité et, d'autre part, de trouver les produits. Bien sûr, cela entraîne de la paperasserie et ainsi de suite.

D'ailleurs, permettez-moi d'ajouter quelque chose. Il semble que notre système actuel se heurte à tous ces problèmes. Faire venir les marchandises en douane à Miami, ouvrir le conteneur, inspecter au hasard . . . 5 p. 100, 3 p. 100, refermer le conteneur et les expédier. Tout cela fonctionne, cela aide beaucoup. Bien sûr, ce n'est pas un système infaillible puisque nous n'ouvrons qu'une boîte sur 100. Toutefois, cela ne revient pas cher et c'est très utile.

M. Thomson: Vous avez également dit, monsieur, que les investissements nécessaires à la création d'une société nationale de commerce seraient minimes. Par contre, vous avez dit aussi qu'il revenait estrêmement cher de vendre sur les marchés étrangers. Comment pouvez-vous concilier ces deux déclarations?

M. Itzkovits: Si vous vendez pour $5 millions de marchandises, vos dépenses augmentent de 5 p. 100 au minimum. Chaque voyage en Amérique du Sud coûte de $2,000 à $3,000; c'est donc très cher. Toutefois, c'est minime en comparaison des recettes que vous tirerez de la vente de vos marchandises.

Lorsque j'étais petit fabricant, je ne pouvais pas me permettre de me rendre dans cinq ou six pays et de passer une semaine dans chacun. Toutefois, si, au lieu de représenter ma société, j'en représentais une centaine, on pourrait alors répartir toutes ces dépenses entre les sociétés ou en fonction des ventes que je réalise.

M. Thomson: Quel est le montant moyen des ventes que vous réalisez?

[*Text*]

Mr. Itzkovits: Right now? I would say between $50,000 and $100,000.

Mr. Thomson: Are most of your sales to established customers of yours, or would they be to new customers?

Mr. Itzkovits: Originally, obviously, they were all to new customers. I have been doing this for only three and a half years. I get some repeat business now, and we are fighting to make sure we get this repeat business. Even when we have a problem, if I work with people such as Tom Stanfield, I have no problem. The man is going to stand behind his product regardless of whether or not he has received his money. This customer I am going to save. In many cases I cannot save them. Then I have to look for new customers. At the moment I would say it is about 50 per cent repeat business.

Mr. Thomson: Just one final question. Your concept of a national trading corporation—it would carry out the three functions you have described and perhaps others. It would satisfy your concerns on quality; it would be able to handle small, one-time sales for small manufacturers; it would be capable of performing a sourcing function which does not exist today for small or medium-size companies, and it would have a direct sales capability—presumably it would have selling offices established in South America, or perhaps other countries.

Mr. Itzkovits: Yes.

Mr. Thomson: Those are the three things. You have brought other matters to our attention this afternoon, but those are three functions, the main functions, you would see the national trading corporation carrying out.

You say you do not see a long-term government involvement in this operation. You think it could be just some sort of an initial start-up. I think I read somewhere here where you say management should be involved or motivated in some way. I take that to mean management should eventually own the equity or a substantial portion of the equity of the company.

Mr. Itzkovits: Yes, I feel the management and the exporters eventually should own the company, because those are the people you want to motivate to export and to sell the product.

Mr. Thomson: I see. But if the exporters own a part of the company—if I am an automobile exhaust-pipe manufacturer and there are two of three or four exhaust-pipe manufacturers, and as one exhaust-pipe manufacturer I own a piece of the equity of that company, and I say to you, I want to sell my exhaust pipes, but my exhaust pipes are not of the best quality and they are higher-priced. As an equity owner I would not be very happy for you to be selling exhaust pipes from some other manufacturers.

• 1650

Mr. Itzkovits: No doubt about it. I tried to go maybe not deep enough into this program. The idea originally was for my company to get a certain amount of exporters involved. In a private company I can do that very easily. Obviously a national company cannot do that as easily as that. I guess more thought has to be given on how to organize that and how to

[*Translation*]

M. Itzkovits: A l'heure actuelle? Cela varie entre $50,000 et $100,000.

M. Thomson: Concluez-vous la plupart de vos ventes avec des clients établis ou avec de nouveaux clients?

M. Itzkovits: Au départ, je n'avais bien sûr que des nouveaux clients. J'ai commencé il y a trois ans et demi seulement. Maintenant, j'ai quelques clients bien établis et je me bats pour les conserver. Même s'il y a un problème, j'arrive toujours à le résoudre avec des gens comme Tom Stanfield. En effet, c'est un homme qui va défendre son produit, qu'il ait ou non été payé. C'est donc un client que je tiens à garder. Je n'y arrive pas toujours, loin de là. Je dois alors chercher de nouveaux clients. A l'heure actuelle, 50 p. 100 de ma clientèle est composée de clients établis.

M. Thomson: Une dernière question. Selon vous, une société nationale de commerce éxécuterait les trois fonctions que vous avez décrites, entre autres. Elle devrait maintenir un certain niveau de qualité; elle devrait s'occuper des ventes peu importantes et peu fréquentes des petits fabricants; elle devrait avoir un service d'identification des marchés pour les petites et moyennes entreprises; elle devrait avoir un serve de ventes directes, et, finalement, il lui faudrait certainement ouvrir des bureaux en Amérique du Sud et peut-être ailleurs.

M. Itzkovits: C'est cela.

M. Thomson: Ce sont donc là les trois fonctions principales de la société. Vous nous avez parlé de plusieurs autres activités cet après-midi, mais ce sont là les trois fonctions principales que vous envisagez de confier à une société nationale de commerce.

Vous avez dit que la participation du gouvernement ne devrait pas durer longtemps, mais se limiter à une aide initiale. Vous avez dit également que les cadres de cette société devraient être intéressés aux bénéfices ou motivés d'une autre façon. Voulez-vous dire que les cadres devraient avoir une part du capital actions de la société?

M. Itzkovits: Oui, à mon avis, la société devrait finalement appartenir aux cadres et aux exportateurs, car ce sont ces gens-là qu'il faut motiver pour exporter et vendre le produit.

M. Thomson: Je vois. Toutefois, si les exportateurs ont des intérêts dans la société, que se passera-t-il si l'un d'entre eux est fabricant de pots d'échappement, parmi trois ou quatre autres, et qu'il est obligé de vendre les pots d'échappement d'un autre fabricant parce que les siens ne sont pas de la meilleure qualité et qu'ils coûtent très cher? Il ne sera certainement pas très content d'être obligé de vendre les pots d'échappement de l'autre fabricant.

M. Itzkovits: C'est évident. Je n'ai peut-être pas été assez loin. Mon idée au départ, c'était de réunir dans ma société un certain nombre d'exportateurs. Dans une société privée, c'est facile à faire. Par contre ça l'est beaucoup moins pour une société nationale. Il faudrait donc réfléchir davantage à la façon d'organiser tout cela de la façon adéquate. Je n'ai pas

[*Texte*]

organize it properly. I did not go as deep that. I did not. So I do not have an answer to your question really.

Mr. Thomson: Well I certainly respect all the years of experience you have had in this trading business, sir. I guess my concern here is, and this is where I welcome your experience, that I have a great deal of difficulty believing that the expenses of selling, procuring and quality control of a trading corporation can be minimized for selling average sales of between $50,000 and $100,000 for a wide range of products. I just have a lot of difficulty believing that we can spread the cost in such a way as to substantially reduce the selling, procurement and quality control aspects that you have brought to our attention this afternoon.

Mr. Itzkovits: I am selling right now about $5 million. I charge a commission of anywhere between 10 and 15 per cent, and I end up with a profit, before taxes, of 4 per cent. That means it is costing me 11 per cent. That is actual figures. I am not giving you a theoretical figure. And I am not the most efficient guy in the world. There is room to add. Every trading company is adding a commission on sales. Some companies, like the Japanese, have a very small commission because of the huge volume. Smaller companies add more. I am looking for items where I can add that and do it successfully. With private companies I do not have to worry. I can choose and pick and say, I do not give a damn if this is the best product in Canada. That product is giving me the 10 or 12 per cent profit on it, and I succeeded in doing that at the moment with a 4 per cent net before taxes. That means it is costing me . . . well, whatever it is costing me, the cost of sales.

Mr. Thomson: I can certainly understand how you can minimize selling and other costs when you are dealing with substantial dollar volumes. I mean that is not difficult to understand, when you are dealing with a television market, or an automobile parts product, or tires, or something of that sort, but when you are dealing with many, many one-time sales between $50,000 and $100,000—it takes, as you are well aware, almost as much of your time in procuring, selling and administrating quality control for a $100,000 order as it does for a $1 million order.

Mr. Itzkovits: No doubt about it.

Mr. Thomson: So I do not see that a national trading corporation, or whatever trading corporation you can centralize, is going to be able to materially do a lot better than you are doing.

Mr. Itzkovits: The majority of customers in South America—I think all over the world, not only in South America—are customers who are buying between $50,000 and $100,000. There are very, very few customers who can say, Here is a $1 million order. I know very few. If you know some, please give them to me; I will definitely take them. The majority of the manufacturers that I know, who are flexible enough and, who i think, are good enough for export in Canada are about the same kind of manufacturers. They would like very much to sell $1 million really for export, $2 million here for export, and

[*Traduction*]

été jusque là. Je n'ai pas été aussi loin et je ne peux donc pas vous répondre.

M. Thomson: Je respecte beaucoup toute l'expérience que vous avez accumulée dans ce domaine, monsieur. J'aimerais toutefois que vous m'expliquiez, car j'ai du mal à le comprendre, comment les dépenses relatives à la vente, à l'achat et au contrôle de la qualité d'une société de commerce peuvent être réduites au minimum lorsque le montant moyen des ventes réalisées se situe entre $50,000 et $100,000 et qu'il porte sur une vaste gamme de produits. Je n'arrive tout simplement pas à comprendre comment on peut répartir les coûts de façon à réduire considérablement les dépenses relatives à la vente, à l'achat et au contrôle de la qualité.

M. Itzkovits: A l'heure actuelle, je vends pour 5 millions de dollars de marchandises. Je demande une commission représentant 10 à 15 p. 100 du montant de la vente et je me retrouve avec un profit net, sans tenir compte de l'impôt, de 4 p. 100. Cela signifie que ça me coûte 11 p. 100. Ce sont là des chiffres concrets; je n'essaie pas de vous donner des chiffres abstraits. Croyez-moi, je ne suis pas le type le plus efficace au monde; je suis sûr qu'il y en a beaucoup qui le sont plus que moi. Chaque société de commerce ajoute une commission à ses ventes. Certaines sociétés, comme celles des Japonais, ont des commissions très basses étant donné que leur volume de ventes est très élevé. C'est le contraire pour les petites sociétés. J'essaie de vendre des produits sur lesquels je peux réaliser une bonne commission. Avec les sociétés privées, je ne m'inquiète pas. Je peux être exigeant car peu m'importe s'il s'agit du meilleur produit au Canada. L'essentiel est que je fasse un profit de 10 à 12 p. 100 dessus, et c'est ce que je réussis à faire pour le moment avec un profit net de 4 p. 100, sans tenir compte de l'impôt.

M. Thomson: Je comprends comment vous pouvez réduire au minimum les frais de vente et les autres frais lorsque vous réalisez des ventes importantes. Ce n'est pas difficile à comprendre, surtout lorsqu'il s'agit de vendre des télévisions, des pièces d'automobiles, des pneus ou ce genre de choses. Toutefois, lorsqu'il s'agit de ventes qui ne se réalisent qu'une seule fois et qui se situent entre $50,000 et $100,000, il faut consacrer beaucoup de temps à l'achat, à la vente et au controle de la qualité, tout autant qu'il faudrait le faire pour une vente de 1 million de dollars.

M. Itzkovits: C'est évident.

M. Thomson: Je ne vois donc pas comment une société nationale de commerce, ou tout autre organisme centralisé, pourrait matériellement faire beaucoup mieux que vous.

M. Itzkovits: La majorité de mes clients d'Amérique du Sud et d'ailleurs achètent pour entre $50,000 et $100,000. Un très petit nombre peuvent placer une commande de 1 million de dollars. En tout cas, j'en connais très peu. Si vous en connaissez, donnez-moi leur nom, cela m'intéresse. La majorité des fabricants que je connais qui sont capables d'exporter correspondent à ce genre de fabricants. Ils aimeraient beaucoup exporter pour 1 million de dollars, même 2 millions ou plus. La seule chose dont je peux vous parler, c'est de ma propre expérience. Il est évident que si je m'adressais à la Société de

[*Text*]

they do their $3, $4, $5, $10 million dollars in Canada. All I can give you is my own experience. Obviously if I went to de Havilland, and by the way, I am working with de Havilland trying to sell an aircraft, the rate here would change considerably just by selling three aircraft.

Mr. Thomson: Sure.

Mr. Itzkovits: No doubt about it. All I can give you at this moment is what I am doing now. And what I am doing now is I charge a certain amount and I succeeded, and I have projections over my next year, and I have projection at the $10 million level, and at that point I am spending about 7 per cent in costs, administration, sales and so on, because I went to more countries and more places. Now, if you want to work out an exact projection about a national trading company, I am sure that can be done and you will find out that for anywhere over $10 million you can handle it with a very small commission, or with no commission at all if it is a government company.

• 1655

Mr. Thomson: I guess my final question then is: Obviously, if you can improve your profits by going to $100 million from something like 7 per cent after tax to 11 per cent after tax, why are not more people in the game?

Mr. Itzkovits: It is a very good question. I really do not know. There are a lot of American companies in the game, a helluva lot of them.

In Miami alone there are about 2,000 companies. I have the *Miami-Herald* of this weekend and in this newspaper you have probably 200 companies saying in very very big letters, "We are in the export business"—pages and pages of exporters, and the only thing they say is that they want to export. And I tell you this is not the whole thing, there are two pages, and they all say they would like to export generators and hardware and paper supplies and pianos and sewing machines and cars and wall coverings and boilers and whatever you have. Now, those people advertise because they are doing business. If they were not doing business—and this is only the weekend paper—they would not advertise.

An hon. member: Would you have those with the committee?

Mr. Itzkovits: Why not?

There is a lot of export around. With all due respect to the Canadian way of thinking, there is a huge market out there; it is bigger than you can imagine.

Now, in the same paper, the Governor of Florida is saying how terrific this export business is what a tremendous volume of goods goes through to South America and then says that increased trade is needed for economic health. And this is one paper in one day. I kept the complete paper so you will see it. There is a big market down there.

If the thing gets organized properly, a good trading company can definitely do just as well as any Japanese trading company and I do not have to tell you what kind of volume

[*Translation*]

Havilland avec laquelle je travaille déjà pour vendre un appareil, le taux serait tout à fait différent simplement pour vendre 3 appareils.

M. Thomson: Bien sûr.

M. Itzkovits: C'est bien évident. La seule chose dont je puisse vous parler, donc, c'est de ma propre expérience. A l'heure actuelle, je demande une certaine commission et ça marche. J'ai des projections pour l'année prochaine qui s'élèvent à quelque $10 millions et en ce moment, je consacre environ 7 p. 100 du budget aux frais, à l'administration, aux ventes, etc., parce que je vends maintenant dans plus de pays. Si vous voulez des projections bien exactes pour la société nationale de commerce, je suis certain qu'on peut le faire et que cela permettrait de constater qu'au-dessus de $10 millions, les commissions sont très petites, ou virtuellement inexistantes, s'il s'agit de compagnies gouvernementales.

M. Thomson: Ma dernière question est la suivante: si vous pouvez augmenter vos profits de 7 à 11 p. 100 après impôt, en passant à $100 millions, pourquoi n'y a-t-il pas plus de gens qui le font?

M. Itzkovits: C'est une très bonne question. Je ne sais pas. Il y a beaucoup de compagnies américaines qui le font, beaucoup trop.

A Miami seulement, il y en a environ 2,000. Le *Herald de Miami* publié cette fin de semaine contient des pages entières de compagnies qui annoncent en gros caractères qu'elles font de l'exportation. Ce n'est pas tout, il y a deux pages d'exportateurs qui disent vouloir exporter des génératrices, de la quincaillerie, de la papeterie, des pianos, etc. S'ils font tant de publicité, c'est qu'ils font des affaires. S'ils n'en faisaient pas, et ce n'est que le journal de la fin de semaine, ils ne feraient pas de publicité.

Une voix: Pouvez-vous nous laisser ce journal?

M. Itzkovits: Pourquoi pas?

On fait beaucoup d'exportations. Même si je respecte for la mentalité canadienne, il n'en reste pas moins qu'il y a un marché incroyable à exploiter, et qu'il est beaucoup plus important qu'on ne peut l'imaginer.

Dans ce même journal, le gouverneur de la Floride dit que l'exportation est une entreprise fantastique et qu'un volume incroyable de produits sont exportés en Amérique du Sud. Il poursuit en disant qu'il faut augmenter les échanges commerciaux pour avoir une économie prospère. Il ne s'agit que de ce journal publié un jour. J'ai apporté tout le journal, vous allez pouvoir le voir. Il y a un très gros marché à exploiter.

Si elle est bien organisée, une bonne société de commerce pourra emporter autant de succès qu'une société japonaise et je n'ai pas besoin de vous dire quel succès cette dernière rem-

[*Texte*]

those guys are running. And believe me, sir, they are not smarter than anybody else, I worked with them. Again, I am not trying to put them down like you think I am trying to put down trade commissions. The Japanese are very smart guys, but we are definitely smarter. They are not geniuses, they are organized. They had some help from somewhere originally, and they are many years in this business.

Mr. Thomson: Thank you very much, it is very interesting.

The Chairman: We have a few minutes left. Are there any questions from staff? Neil.

Mr. Paget (Consultant to the Committee): Thank you, Mr. Chairman. One of the problem we have heard that trading companies have is that they do work with company such as Stanfields, not to use them as an example, but a good customer, and then after they have built up their business for three or four years the company goes on its own. In part I raise the question to follow up on Mr. Thomson's questions. I mean, is it only a very small volume that you have to create where your costs of selling or exporting are the same as a trading house? Is it a very narrow advantage that a trading house has in terms of the economies of scale it offers in the marketplace?

Mr. Itzkovits: Well, I do not really care about those figures. Let me see if I understood correctly: What usually happens, you work to build them up and then the company goes directly to the customer. Is that what you are asking?

Mr. Paget: Yes.

Mr. Itzkovits: Yes, those things happen. Now, what I am trying to do is work with people I feel would not do that, and to bind that up I make a contract with them. How good or bad this contract is I really do not know because there are always ways to get around it. But, in general, I do not have that kind of problem.

• 1700

I worked with a company and I did a half-decent job so that I became important enough to him that he would continue to work through me—he was protected by the letters of credit, he was protected by the paper work we do for exports and so on; and he would find that we were really giving him a service such that there was no need for him to go and bypass us.

Now, being only three and a half years in this thing in Miami, I could not tell you what would happen. You may be right; maybe all those guys will just bypass us and go on and sell in their merry way—it is possible. I do not believe that would happen, though.

Mr. Paget: I think that part of the questioning is that if indeed you are offering an economic advantage of some scale, that you can cover more markets with fewer people, that really if you add up all the costs of what it takes for Cirtex to do the marketing versus building up an export department and do everything else, that there really is an advantage to having one . . .

[*Traduction*]

porte. Croyez-moi, ils ne sont pas plus fins que les autres, j'ai déjà travaillé avec eux. Je ne veux rien enlever à leurs mérites, puisque vous avez semblé croire que j'essayais de minimiser l'importance des délégués commerciaux. Les Japonais sont très intelligents, mais nous le sommes certainement plus. Ce ne sont pas des génies, ils sont simplement organisés. Ils ont certainement eu de l'aide au début et cela fait très longtemps qu'ils sont dans cette entreprise.

M. Thomson: Merci beaucoup, c'est très intéressant.

Le président: Nous avons quelques minutes encore. Y a-t-il des questions de la part du personnel?

M. Paget (Expert conseil auprès du Comité): Merci, monsieur le président. Nous avons entendu dire que les sociétés de commerce rencontraient des difficultés parce qu'elles devaient travailler avec des compagnies comme Stanfield, pour ne nommer personne, et qu'après les avoir aidées à prendre de l'expansion pendant trois ou quatre ans, elles perdaient ces compagnies. Je poursuis dans la même veine que M. Thomson. Ne vous faut-il qu'un petit volume de ventes pour que vos frais de commercialisation ou d'exportation soient à peu près les mêmes que ceux d'une société de commerce? Est-ce qu'une société de commerce n'a qu'un très petit avantage sur les autres, si l'on tient compte des économies d'échelle qu'elle peut réaliser sur le marché?

M. Itzkovits: Je ne m'intéresse pas beaucoup à ces questions. Voyons si j'ai bien compris. En général, on aide la compagnie à prendre de l'expansion, puis cette dernière assume elle-même la responsabilité des transactions. Est-ce que c'est de cela que vous voulez parler?

M. Paget: Oui.

M. Itzkovits: Oui, cela se produit. Ce que j'essaie de faire, c'est travailler avec des sociétés qui, selon moi, ne le feront pas et, à cette fin, je conclus un contrat avec elles. Je ne sais pas si ce contrat est très bon, parce qu'il y a toujours un moyen de s'en sortir. Cependant, en général, je n'ai pas eu ce genre de problèmes.

J'ai déjà travaillé avec une compagnie et je lui ai été assez utile pour qu'elle continue à faire affaire par mon intermédiaire. La société était protégée par des lettres de crédit, nous remplissions toutes les formalités nécessaires aux fins de l'exportation, etc. Nous lui offrions un service de sorte qu'il n'était pas nécessaire qu'elle essaie de se débarrasser de nous.

Comme cela ne fait que trois ans et demi que je suis à Miami, je ne peux pas vous dire ce qui va se produire. Vous avez peut-être raison, toutes ces sociétés essayeront peut-être de conclure elles-mêmes les transactions. C'est possible. Je ne le crois pas cependant.

M. Paget: En fait, il s'agit de voir si vous offrez vraiment un avantage économique assez important, si vous pouvez couvrir plus de marchés avec moins de personnes, et si le fait d'avoir recours à vos services coûte moins cher que de constituer un département d'exportation et de faire tout soi-même.

[*Text*]

Mr. Itzkovits: There is no doubt that there is a tremendous advantage in working with one representative in Colombia and the guy having 50 different items rather than having 50 companies going to Colombia and finding out that they do not know where to start: that they do not speak the language; they do not know the system; they do not know about the paper work; and so on. Obviously, we do give them that kind of service.

We have a man—just to give you an example—in Nicaragua. Now, Nicaragua has big problems right now, so he just stopped everything. But before the problems were there, this man was handling a variety of products very, very successfully—very successfully. If everyone of those companies had had to go to Nicaragua and sell its products, at this level or any other level, the cost would have been ten times more than what it cost us.

So there is an economic advantage to every manufacturer to work through us. It would have cost him definitely more than the 10 per cent that we charge.

Mr. Paget: Let us look at the scale question in Canada. If you were to put together a stronger purchasing, quality assurance, organization, how big does that organization have to be before it has a scale that works?

Mr. Itzkovits: At about the $10 million level.

Mr. Paget: Ten million dollars?

Mr. Itzkovits: Yes.

Mr. Paget: And then you can do it?

Mr. Itzkovits: Then we can do it.

Mr. Paget: And how many people would be in that organization?

Mr. Itzkovits: In Canada?

Mr. Paget: Yes.

Mr. Itzkovits: Not more than three people. With three people visiting a supplier a day—a supplier a day—the volume of business could be tremendous.

I come here once a month and I sit here for three or four days—and believe me, I am no genius: there may be many people who could do my job probably in a quarter of the time it takes me—and I cover $5 million. Now, three people doing that from the morning until five o'clock, with their lunch breaks and their coffee breaks and every other break, they definitely can do better than I do—three of them.

The Japanese, Ataka Trading, have, in Montreal, two Japanese. One of them was definitely in sales and purchasing and one of them was a so-called accountant. He was gathering market information, telexing, taking care of the girls in the office, and so one. Two guys! Now, I do not know that exact figures of Ataka but if you were to look at them, you would be shocked by the numbers of dollars that were going through that office.

Mr. Paget: I want to just try some things out on you here and get your response.

You talk about the Miami paper and the number of trading houses that exist there.

[*Translation*]

M. Itzkovits: Cela ne fait aucun doute; le fait d'avoir un seul représentant en Colombie qui s'occupe de 50 produits différents constitue un avantage considérable. Il n'est pas nécessaire que les 50 compagnies aillent en Colombie pour constater qu'elles ne savent pas où commercer, qu'elles n'ont personne qui parle la langue du pays, qu'elles en connaissent pas le système, qu'elles ne savent rien des formalités, etc. Nous leur offrons tous ces services.

Pour vous donner un exemple, nous avons un agent au Nicaragua. Ce pays a de gros problèmes en ce moment, de sorte que notre agent a tout arrêté. Cependant, avant que ces problèmes ne surviennent, il s'occupait de toute une gamme de produits avec un très grand succès. Si chacune de ces compagnies avaient dû aller au Nivaragua pour vendre son produit, cela lui aurait coûté dix fois plus cher qu'en passant par notre intermédiare.

Nous offrons donc un avantage économique certains à tous ces fabricants. Cela leur coûterait certainement plus que les 10 p. 100 de commission que nous exigeons.

M. Paget: Étudions un peu les économies d'échelle au Canada. Si l'on constituait un organisme ayant un plus gros pouvoir d'achat, et un service d'assurance de la qualité, que le taille devrait avoir cet organisme avant de pouvoir réaliser des économies d'échelle suffisantes?

M. Itzkovits: Des ventes d'environ 10 millions de dollars.

M. Paget: Dix millions de dollars?

M. Itzkovits: Oui.

M. Paget: Ce serait possible à ce moment-là?

M. Itzkovits: Oui.

M. Paget: Combien de personnes comprendrait cet organisme?

M. Itzkovits: Au Canada?

M. Paget: Oui.

M. Itzkovits: Pas plus de trois personnes. Si trois personnes allaient visiter un fournisseur par jour, le volume d'affaires serait incroyable.

Je viens ici une fois par mois, pour trois ou quatre jours, et je fais beaucoup d'affaires, même si je ne suis pas un génie. Il y en a peut-être qui pourraient faire la même chose en trois fois moins de temps, mais je réussis à obtenir 5 millions de dollars. Si trois personnes le faisaient quotidiennement, de 9 h 00 à 5 h 00, elles pourraient certainement faire beaucoup mieux que moi.

Ataka Trading, société japonaise, dispose de deux agents à Montréal. L'un d'eux s'occupe des achats et des ventes et l'autre est censé être comptable. En fait, il recueille des renseignements sur le marché, les envoie par télex et s'occupe du central dactylographique. Deux hommes! Je n'ai pas de chiffres précis sur le volume d'Ataka, mais je suis certain que vous seriez choqués par les sommes qui passent par leur bureau.

M. Paget: J'aimerais vous faire quelques suggestions et voir quelle est votre réponse.

Vous avez mentionné un journal de Miami et le nombre de sociétés de commerce qui font de la publicité.

[*Texte*]

Mr. Itzkovits: Unbelievable!

Mr. Paget: I am interested in what kind of government programs the U.S. makes available to these.

We have had, recently, some proposals that have pointed towards trying to strengthen our trading houses by doing things like increased use of the PEMD program, more access to EDC financing and insurance, income tax incentives, deferred corporate taxes, greater access to use of the Trade Commissioner Service, deferred payment on tax liabilities, and government guarantees for bank loans. Are those measures common with other trading houses that we see? Does a trading house need those things to get off the ground and compete?

Mr. Itzkovits: I am not really familiar with American laws and regulations and their help. These are made of the American system—I should not have made them but I did—their trade commissioners. I wanted to see their statistics. Statistics to me are very important. I wanted to see how many of whatever Americans sell to Colombia. Once I know how many they do and I look at how many Canada does, I have a very clear understanding of whether I should push the item or should not push the item. That is the second thing I use.

• 1705

The third thing I use is a service giving names, addresses and so on of potential customers all through Latin America. It is a computer page which helped me a lot. I could write to them directly, I could call them and so on. That is the only help I ever asked for and received from the American government. So I am not really familiar with their programs and their systems. I do not think the majority of the people in Miami are aware of the programs. I could not really answer you 100 per cent.

Mr. Paget: Just one final question. You talked about a national trading company or a large trading company. If it hits the as kind of objective you would set for it, what size should it be five years from now?

Mr. Itzkovits: Five years from now?

Mr. Paget: What should its turnover be?

Mr. Itzkovits: I am guessing right now, but I think if it hit sales of less than $40 million to $50 million that would mean the company did not do its job amd somebody is completely wrong. At a minimal start . . .

Mr. Lachance: Are we talking about only South America?

Mr. Itzkovits: Yes. Again, with all due respect, I wish I knew a lot about Europe or Africa or other places, but I do not.

Mr. Paget: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: In the paper here I just noticed Askew is talking about the bill which would allow one-stop trading companies to finance, market, package, warehouse and transport exports. It ran out of time in the House last December,

[*Traduction*]

M. Itzkovits: C'est incroyable!

M. Paget: Je voudrais savoir quelles sortes de programmes gouvernementaux sont mis à la disposition de ces entreprises aux États-Unis.

Récemment, on nous a suggéré de renforcer nos sociétés de commerce en augmentant par exemple les fonds alloués aux programmes PDEM, en facilitant l'accès au financement et aux assurances fournis par la SEE, en accordant plus d'encouragements fiscaux, en permettant aux sociétés de reporter leurs impôts, et en facilitant l'accès aux services des délégués commerciaux, ainsi qu'en accordant des garanties du gouvernement sur les prêts bancaires. Est-ce que ces facilités sont déjà offertes à d'autres sociétés de commerce? Sont-elles nécessaires pour qu'une société soit concurrentielle?

M. Itzkovits: Je ne connais pas bien les lois et les règlements américains. J'ai communiqué avec les délégués commerciaux américains et j'ai ainsi pu obtenir des statistiques. Je trouve que les statistiques sont très importantes. Je voulais voir combien de produits les Américains vendaient à la Colombie. Avec ces renseignements, je peux établir des comparaisons avec les ventes du Canada, et voir si je peux percer sur le marché ou non. C'est la deuxième chose que j'utilise.

La troisième chose que j'utilise, c'est un service qui offre les noms, l'adresse, etc., de clients possibles partout en Amérique latine. C'est un imprimé d'ordinateur qui m'aide beaucoup. Je peux leur écrire directement; les appeler, etc. C'est la seule aide que j'ai jamais demandée et reçue du gouvernement américain. Je ne connais donc pas très bien leurs programmes et leurs sytèmes. Je ne pense pas que la majorité des exportateurs de Miami connaissent bien tous les programmes. Je ne peux cependant pas vous donner de réponse bien définitive.

M. Paget: Une dernière question. Vous avez parlé d'une société nationale de commerce ou d'une grosse société de commerce. Si elle pouvait atteindre le genre d'objectifs que vous fixeriez pour une telle société, quelle taille aurait-elle d'ici cinq ans?

M. Itzkovits: Dans cinq ans?

M. Paget: Quel devrait être son chiffre d'affaires?

M. Itzkovits: Je peux vous donner une approximation. Si elle faisait moins de $40 à $50 millions de ventes, elle n'aurait pas bien fait son travail et quelqu'un aurait été totalement dans l'erreur. Au minimum . . .

M. Lachance: S'agit-il seulement de l'Amérique du Sud?

M. Itzkovits: Oui. J'aimerais bien en savoir plus sur l'Europe, l'Afrique ou ailleurs, mais ce n'est malheureusement pas le cas.

M. Paget: Merci, monsieur le président.

Le président: Je remarque que dans le journal que vous nous avez remis, Askew parle du projet de loi qui premettrait de constituer des sociétés de commerce s'occupant de toutes les activités, du financement, de la commercialisation, de l'appro-

[*Text*]

but is expected to be revived during the legislative session. Do you know anything about that?

Mr. Itzkovits: No, I do not know about that.

The Chairman: Would that be the Stevenson bill, do you think?

Mr. Paget: I think so, yes.

The Chairman: Another interesting little paragraph here states that Askew ran for governor on a program for instituting corporate income tax and says countries like Canada are undercutting the United States' competitiveness by offering more support to business. We are hearing the very opposite from Canadians.

Any further questions? If not, then, Paul, on behalf of the committee, I want sincerely to thank you. I think your years of experience in manufacturing and now in the the trading business certainly came through. Your answers were right on, based on your experience, and have really been helpful to the committee.

Mr. Itzkovits: Thank you very much.

The Chairman: The meeting is adjourned.

[*Translation*]

visionnement, l'entreposage, le transport et l'exportation. Il est venu à échéance en décembre dernier, mais on croit qu'il sera représenté au cours de la présente session. Savez-vous quelque chose à ce sujet?

M. Itzkovits: Non.

Le président: S'agit-il du Bill Stevenson, pensez-vous?

M. Paget: Je crois que oui.

Le président: Il y a un autre paragraphe assez intéressant où l'on dit qu'Askew avait fait campagne en prônant un programme visant à instaurer un impôt sur le revenu des sociétés. On dit que des pays comme le Canada minent la position concurrentielle des États-Unis en offrant plus d'appui à leur entreprises. Nous avons entendu tout à fait le contraire des Canadiens.

Y a-t-il d'autres questions? Dans ce cas, je veux vous remercier sincèrement au nom du Comité. Vos nombreuses années d'expérience dans le secteur manufacturier et dans le secteur des exportations nous ont été précieuses. Vos réponses étaient précises, basées sur votre expérience, et nous ont beaucoup aidés.

M. Itzkovits: Merci beaucoup.

Le président: La séance est levée.

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé
Third class Troisième classe
K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

WITNESS—TÉMOIN

From CIRTEX Inc.:

Mr. Paul Itzkovits, President.

De CIRTEX Inc.:

M. Paul Itzkovits, président.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 36

Thursday, February 12, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 36

Le jeudi 12 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29401—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 12, 1981
(68)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witnesses: From the Royal Bank of Canada: Mr. Geoffrey P. Styles, Executive Vice-President, World Trade and Merchant Banking; Mr. James M. Walker, Senior Vice-President, World Trade and Merchant Banking.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Styles made an opening statement. The witnesses answered questions.

At 11:43 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(69)

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:43 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witnesses: From Lavalin International Inc.: Mr. Marcel Dufour, President; Mr. Peter M. Kilburn, Vice-President, Project Financing; *From Global Trading (1979) Inc.:* Mr. A. Van Der Lee, President; *From SOCODEC:* Mr. Vincent Corriveau, President.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Messrs. Dufour and Van Der Lee made opening statements. The witnesses answered questions.

At 5:37 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 12 FÉVRIER 1981
(68)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 9 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoins: De la Banque Royale du Canada: M. Geoffrey P. Styles, vice-président exécutif, Commerce mondial et Affaires bancaires commerciales; M. James M. Walker, premier vice-président, Commerce mondial et Affaires bancaires commerciales.

Aussi présent: M. Neil Paget, conseiller du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

M. Styles fait une déclaration préliminaire. Les témoins répondent aux questions.

A 11 h 43, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(69)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 43 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoins: De Lavalin International Inc.: M. Marcel Dufour, président; M. Peter M. Kilburn, vice-président, Financement des projets; *De Global Trading (1979) Inc.:* M. A. Van Der Lee, président; *De SOCODEC:* M. Vincent Corriveau, président.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule n° 1*).

MM. Dufour et Van Der Lee font des déclarations préliminaires. Les témoins répondent aux questions.

A 17 h 37, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Thursday, February 12, 1981

• 0942

[*Text*]

The Chairman: The chair calls this meeting to order, to resume consideration of our order of reference relating to the subject matter of a national trading corporation.

I am pleased to announce that we have two old friends—not old—two acquaintances and friends who have been with us before, Mr. Geoff Styles, Executive Vice-President, World Trade and Merchant Banking, the Royal Bank of Canada, and Mr. Jim Walker, Senior Vice-President, World Trade and Merchant Banking, the Royal Bank of Canada. Both Geoff and Jim were with us before—I think it was in September, was it not?

We did receive a letter from the Royal Bank following that appearance and they raised some issues in the letter. I think either of you gentlemen will probably give us some information following up on the last hearing and the letter, and then we will just move right into questioning. I understand that the opening statements will not be too long, so we should have plenty of time for questions and discussions after. Mr. Styles, you are on.

Mr. Geoffrey P. Styles (Executive Vice-President, World Trade and Merchant Banking, Royal Bank of Canada): Thank you very much, good morning. It is good to see you all again.

The last time we were with you we certainly endorsed the objectives of your committee, to devise means to encourage and facilitate exporters in Canada, and I think with particular emphasis on the smaller and medium-sized ones and those who are not even in the game yet who need some encouragement. Obviously, we continue to do so. Also, at that time I think I outlined some steps which we were taking or where in the midst of taking to improve materially our own capabilities in let us say, a somewhat traditional sense. I am pleased to report that that is proceeding well. We are certainly not as far along as we would like to be at this point in time or that we intended to be but, nevertheless, a reasonable degree of progress is being made.

• 0945

We think there is a very distinctive role for the Canadian banks in introducing new and dynamic forms of financial and marketing assistance for Canadian trade facilitation. We believe that most sincerely and, as I suggest, in something like in the order of a year to 18 months from now I think there will be general agreement that the bank has in fact broken new ground in the kind and range of trade assistance provided to the Canadian exporting and importing communities.

Mr. Thomson: I beg your pardon, I just missed that last sentence.

Mr. Styles: It was just that I think from what we have in mind and are planning to do and have in process at the moment, we feel quite satisfied that there will be recognition that there are some really new-type transaction facilities made available by the Royal Bank over this next year to 18 months

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le jeudi 12 février 1981

[*Translation*]

Le président: La séance est ouverte. Nous reprenons l'étude de notre ordre de renvoi ayant trait à une société nationale de commerce.

J'ai le plaisir de vous annoncer que nous avons aujourd'hui comme témoins deux vieux amis qui ont déjà comparu devant nous. Il s'agit de M. Geoff Styles, vice-président exécutif, commerce international et services commerciaux, Banque royale du Canada, et M. Jim Walker, premier vice-président, commerce international et services commerciaux, Banque royale du Canada. Ils ont tous déjà comparu devant le comité, en septembre, je crois, n'est-ce pas?

Nous avons reçu une lettre de la Banque royale, suite à cette comparution. Je pense que vous pourrez probablement nous donner des détails, après quoi nous passerons aux questions. Je crois que votre déclaration d'ouverture n'est pas trop longue, ce qui devrait nous laisser le temps de poser des questions et de discuter avec vous. Monsieur Styles, vous avez la parole.

M. Geoffrey P. Styles (vice-président exécutif, commerce international et services commerciaux, Banque royale du Canada): Merci beaucoup. Je suis heureux de vous revoir tous.

La dernière fois que nous avons comparu devant le comité, nous avons appuyé les objectifs que vous vous étiez fixés, soit de trouver le moyen d'encourager et de faciliter les exportations au Canada. Je crois que vous vous concentriez surtout sur les petites et moyennes entreprises et sur celles qui ne font pas encore d'exportations et qui ont donc besoin d'encouragement. Nous vous appuyons toujours dans vos objectifs. Lorsque j'ai comparu la dernière fois, je pense vous avoir expliqué les mesures que nous étions en train de prendre pour améliorer notre propre rendement dans un secteur que je qualifierais de traditionnel. Je suis heureux de pouvoir vous dire que tout va très bien. Nous avons pu réaliser des progrès raisonnables, même si nous ne sommes pas allés aussi loin que nous aurions voulu.

Les banques canadiennes ont un rôle bien précis à jouer à cet égard, en offrant de nouvelles formes d'aide financière et commerciale aux entreprises canadiennes. Nous y croyons sincèrement et je crois que d'ici un an à un an et demi, vous pourrez constater que notre banque a fait preuve d'innovation à cet égard en diversifiant et augmentant l'aide commerciale offerte aux exportateurs et aux importateurs du Canada.

M. Thomson: Excusez-moi, je n'ai pas compris cette dernière phrase.

M. Styles: Je disais que, compte tenu de nos plans et de ce que nous avons déjà mis en marche, il faudra bien que l'on reconnaisse d'ici un an ou un an et demi, que la Banque Royale a offerte de nouvelles facilités qui seront très utiles tant aux exportateurs qu'aux importateurs.

[*Texte*]

which will be most helpful to both the exporting and the importing communities.

As your chairman has mentioned, we did write to you subsequent to our last appearance to suggest that we were taking a more intensive look at the possibility or potential of the Royal Bank becoming involved in trading operations. A study was undertaken at about the time I guess we were talking to you. We expected to have the final report by now. Unfortunately we are about a week away yet but, nevertheless, we have had verbal discussions with some outside consultants that we employed to help us, and I think certainly we are far enough along to pass on to you now our feelings which I do not think the final report will materially modify.

Obviously we have been weighing the factors for and against a strategy of the banks becoming involved in direct trading, and we have come to the conclusion that for the Royal Bank it is not an option we can pursue at this time. Our thinking along this line runs in the following pattern: To make any significant impact we must have a fairly large trading organization and network. Typically successful trading companies have a large investment in commercial intelligence and a marketing network as well as offices around the world. They must have large volumes with a fairly modest mark-up to carry on business successfully. Assuming that the smaller- to medium-sized firms are to be the main clientele, the trading company has to be assured of a steady flow of through-put—not a series of spot sales. The manufacturer, on the other hand, also has to be assured of a steady market. This argues for a large-scale operation assuming, then, that we are not talking about one that is just looking at a very narrow product range. There is a need for that kind of steady supply of markets.

We have found in looking at various numbers of trading companies both in Canada and internationally, that there is a great tendency to lead to vertical integration on the part of the successful companies. They tend before very long to get into manufacturing at one end and into selling to the ultimate buyer at the other end. Frankly that is not a type of activity that appeals to us in any sense.

Another aspect to be looked at of course if we were to proceed is whether to start from scratch or to buy. In starting up our own operation, were we to decide to do so, we think it would take a good five or more years to build up to a viable scale. It would be a long time before we reached the breakeven point and, frankly, we do not think the bank should expose itself to this kind of capital risk. This "make" consideration—that is starting from scratch—is also made difficult by the shortage of requisite skills. Trading in goods and services or goods-barter involve special kinds of skills, and we do not believe that there is a great pool of such expertise in Canada at this point in time. Certainly trading and marketing of goods is not something which we train our bankers to do.

• 0950

I might digress for a moment, I was over in Europe just a week or so ago, and in talking to some of our people in our French operation—we have not had a chance, because it was

[*Traduction*]

Comme le président l'a dit, nous vous avons envoyé une lettre, suite à notre dernière comparution, lettre dans laquelle nous étudions plus en détail la possibilité que la Banque Royale s'occupe de commerce. Je crois qu'on a entrepris une étude à cet égard au moment même où je vous écrivais. Nous espérions avoir le rapport final maintenant, mais il ne nous parviendra pas avant une semaine. Néanmoins, nous avons discuté avec des experts-conseils indépendants dont nous avons retenu les services et je crois que les discussions sont assez avancées pour que je puisse maintenant vous dire quelle est notre position, sans craindre que le rapport final ne la modifie de façon substantielle.

Nous avons pesé le pour et le contre d'une telle stratégie où la Banque s'occuperait directement de commerce et nous avons conclu qu'il n'était pas souhaitable que la Banque Royale se lance dans ce genre d'entreprise pour le moment. Notre raisonnement est le suivant: pour avoir un impact vraiment important, il faut avoir une organisation et un réseau considérable. Les grandes sociétés de commerce investissent beaucoup dans les renseignements et la commercialisation, et ouvrent à cette fin des bureaux partout dans le monde. Elles doivent disposer de stocks considérable dont les prix ne sont pas très majorés, pour pouvoir remporter du succès. Si les petites et moyennes entreprises constituent le gros de sa clientèle, la Société de commerce doit être assurée d'un débit continu et ne pas compter sur des ventes ponctuelles. D'autre part, les fabricants doivent également pouvoir compter sur un marché assez certain. Tout cela exige une organisation à grande échelle qui devra, par nécessité, s'occuper de très nombreux produits. Il sera nécessaire de pouvoir approvisionner les marchés de façon continue.

Après avoir étudié de nombreuses sociétés de commerce tant au Canada qu'à l'étranger, nous avons constaté qu'elles avaient tendance à s'intégrer de façon verticale. Elles ont tendance à absorber tant l'étape de la fabrication que l'étape vente. Pour être franc, ce n'est pas un genre d'entreprise qui nous attire beaucoup.

Il nous a fallu également étudier la question de savoir s'il fallait commencer à partir de zéro ou acheter une autre société. Si nous devions créer notre propre organisme, si nous acceptions votre proposition, cela prendrait au moins cinq ans pour en faire une Sosiété assez importante pour être rentable. Cela prendrait beaucoup de temps avant qu'elle puisse franchir le seuil de la rentabilité et nous ne pensons pas que la Banque devrait s'exposer à ce genre de risque dans ses investissements. L'édification d'un tel organisme à partir de zéro est d'autant plus difficile qu'il nous manquerait les compétences requises. Le commerce ou le marché des biens et services exigent des compétences particulières et nous ne croyons pas que le Canada dispose des ressources nécessaires à cette fin en ce moment. Ce n'est certainement pas un domaine dans lequel nous formons nos banquiers.

Vous me permettez une petite digression? J'étais en Europe il y a une semaine, à peu près, et j'ai pu m'y entretenir avec quelques-uns de nos agents en France. Nous n'avons pas

[*Text*]

so recent to look into it—I am led to believe the French banks, most of the major nationalized banks, were encouraged to get into trading company operations after the last war. With the exception of one, they have been totally unsuccessful and have since got out of it. Sociétés générales still have a subsidiary operating, but as we understand it, it is not really a trading company as we would define it, it is more a deal-finder.

Another option, of course, other than to start from scratch, is an acquisition. Relating to what I said earlier about the size of the operation, we do not think, from what we would perceive would be required if we were to get into the business, there is an entity large enough in Canada to make it of sufficient interest to us. Looking outside of Canada, the possibility of acquiring, let us say, the Canadian subsidiary of a foreign firm, again, has only modest attraction, partly because, again, you are acquiring a fairly small operation in Canada and you immediately are cutting it off from the international network.

Another problem area, and we touched on this briefly, I think, in our last appearance, is that by necessity, or almost by definition, a trading company takes title to goods. Again, this is a judgment on the buying and selling and pricing of goods which, frankly, is not part of a banker's expertise. The absence of protection through such things as export insurance on that kind of particular risk, again, makes it an activity that I guess, in simple terms, frightens us off.

Suppose there were an opportunity to buy, the requisite people skills were available and could be retained, and there were appropriate insurance programs in place, would the Royal Bank then consider direct involvement in trading as an option it would pursue? Again, there are some significant impediments. We touched on the Banks and Banking Law Revision Act, and the new one, in Section 174(2)(a) clearly states that:

> A bank shall not, directly or indirectly:
>
> (a) deal in goods, wares and merchandise or engage in any trade or business;

That seems clear. We cannot engage in trading in Canada, or anywhere else for that matter. Trading is buying and selling and taking positions in commodities in everything from agricultural products to computer components. The ability to take positions, to hold inventory, is crucial to trading company functions as opposed to an export agent role, but that precisely is what is outside the scope of activities in which banks in Canada can engage.

While we cannot hold a trading company investment of that nature, other than perhaps as a minority shareholder, 10 per cent, the banks also are contrained with respect to the provision of even some financial services related to trade promotion. Section 193.(5)(b) states in part that:

> A bank may own all or any number of the shares in any Canadian corporation the sole objective and activity of

[*Translation*]

encore eu le temps d'étudier la situation en France, mais on m'a dit qu'après la dernière guerre, on avait encouragé les banques françaises, c'est-à-dire la plupart des grandes banques nationalisées, à s'associer aux sociétés de commerce. A l'exception d'une banque, elles n'ont pas du tout remporté le succès espéré et se sont donc retirées. La Société Générale a toujours une filiale opérationnelle, mais si j'ai bien compris, il ne s'agit pas vraiment d'une société de commerce telle que nous l'entendons ici, puisqu'elle s'occupe surtout de trouver de bonnes affaires.

Si l'on ne veut pas partir de zéro, il y a toujours la possibilité d'acheter une société. Compte tenu de ce que j'ai dit plus tôt au sujet de la taille que devrait avoir cet organisme, nous ne croyons pas qu'il y ait au Canada une société assez importante pour présenter un véritable intérêt pour nous. Il serait toujours possible d'acheter une filiale canadienne d'une société étrangère, mais ce ne serait qu'un pis-aller puisqu'on ne pourrait acheter qu'une petite entreprise au Canada et que, ce faisant, on la couperait immédiatement de son réseau international.

Un autre problème, dont nous avons déjà parlé brièvement lors de notre dernière comparution, est que nécessairement et presque par définition, une société de commerce doit prendre possession des biens. Cette activité présuppose la capacité d'évaluer, à l'achat et à la vente, le prix des marchandises, ce qui ne fait pas partie de la formation d'un banquier. L'absence d'une protection quelconque, par exemple d'une assurance exportation contre ce genre de risque, augmente d'autant nos craintes à cet égard.

S'il était possible d'acheter une société, si l'on disposait des compétences nécessaires et s'il y avait des programmes d'assurance appropriés, est-ce que la Banque Royale envisagerait de s'occuper directement de commerce? Ici encore, il y a des obstacles importants. Nous avons déjà parlé de la Loi de 1980 remaniant la législation bancaire. L'alinéa 174(2)(a) stipule ce qui suit:

> La banque ne peut, directement ou indirectement:
>
> (a) faire le commerce de produits, denrées ou marchandises, ou se livrer à quelque commerce ou industrie;

C'est clair: nous ne pouvons faire de commerce au Canada ou même ailleurs. Une société de commerce achèterait et vendrait des marchandises, des produits agricoles aux composantes électroniques. Contrairement à une société d'exportation, une société de commerce doit pouvoir détenir des stocks, ce que ne peuvent pas faire les banques au Canada.

En plus de ne pouvoir faire de tels investissements dans une société de commerce, sauf peut-être à titre d'actionnaire minoritaire détenant 10 p. 100 des actions, les banques sont également limitées en ce qui concerne les services financiers ayant trait à la promotion du commerce. L'alinéa 193(5)(b) stipule en partie que:

> Une banque peut, sans limite quant à leur nombre, posséder des actions . . . de toute autre société canadienne

[*Texte*]

which is to engage in and promote the financing of exports from Canada.

The key phrase here is "exports from Canada", suggesting that the bank cannot set up a subsidiary in Canada in which it has a controlling interest which would engage in two-way or triangular-trade financing, and a subsidiary could well be the only means by which a bank would be prepared to offer such specialized financing.

In other words, the bank could set up a subsidiary to attend to Canadian export financing, but it appears that the subsidiary could not touch the financing of any counter trade that might be associated with the Canadian export transaction. Moreover, the subsidiary could not play any part in the financing of third-country exports in parallel with Canadian exports, something which, from time to time is required if Canadian exporters are to come up with an acceptable package proposal for prospective foreign buyers. That certainly strikes us as a serious anomaly.

To digress from these brief notes that I have at the moment, we really wonder, from the banker's side and at the time the Bank Act was addressed by the committee, whether that was just something that slipped by without a full appreciation of what was really being said in talking about the financing of exports, and perhaps not a full appreciation of the almost necessary way for the two sides of the trade transaction to be involved. Within our own bank it certainly slipped by us at the time.

[*Traduction*]

ayant pour seul objet de financer les exportations ou d'en promouvoir le financement.

L'élément important est «ayant pour seul objet de financer les exportations», ce qui veut dire qu'une banque n'est pas autorisée à créer et contrôler au Canada une filiale qui financerait des échanges commerciaux dans les deux sens ou même entre trois parties. Il est fort possible que la constitution d'une filiale soit la seule façon pour une banque d'offrir un financement aussi spécialisé.

Autrement dit, la banque pourrait constituer une filiale pour financer les exportations du Canada, mais cette filiale ne pourrait financer les importations qui pourraient être exigées en contre-partie d'une transaction d'exportation. De plus, la filiale ne pourrait financer les exportations d'une tierce partie qui pourrait se faire conjointement aux importations canadiennes. Il arrive parfois que les exportateurs canadiens soient obligés de s'associer à de tierces parties pour offrir une soumission que puisse accepter un acheteur étranger. Cela nous semble très anormal.

Je m'écarte un instant des notes que j'ai ici pour dire que les banquiers se demandent si c'est là quelque chose qui a échappé au comité lorsqu'il a étudié la révision de la loi bancaire, si le comité ne s'est pas bien rendu compte des répercussions que pouvait avoir cette limite, puisqu'il est presque toujours nécessaire d'accepter des importations en contre-partie, lors d'une transaction. Cela nous a tout à fait échappé au moment de la révision.

• 0955

Mr. Deans: Was that a new section, do you recall?

Mr. Styles: Yes.

Mr. Deans: That was a new section.

Mr. Styles: It is a further definition of the equity ownership of banks. As you may recall, there is a paragraph on Canadian corporations and foreign corporations . . .

Mr. Deans: Yes, I remember the discussion.

Mr. Styles: . . . and certain other . . . They talk about leasing companies and factoring and there was this very definite export finance corporation which . . .

Mr. Thomson: I think that was an NDP amendment, Ian.

Mr. Deans: Yes, it sounds intelligent enough.

Mr. Styles: I really do not know, Mr. Deans. As I say, you were certainly on the committee and you may have a better feel for the subject. As we got into this more deeply, it just struck us that maybe the significance of what it said had slipped by.

Mr. Deans: I cannot remember any more. I will have to read back through the record.

The Chairman: You do not recall that section?

Mr. Deans: I do not recall there ever having been a discussion about the . . . I do not think anyone ever thought about it in terms of a trading corporation. I think they were thinking more of allowing for the financing of exports and to allow the

M. Deans: S'agissait-il d'un nouvel article?

M. Styles: Oui.

M. Deans: Je vois.

M. Styles: Il définit le nombre d'actions que peut posséder une banque. Vous vous souviendrez qu'un paragraphe traite des sociétés canadiennes et des sociétés étrangères . . .

M. Deans: Oui, je me souviens de la discussion.

M. Styles: . . . et d'autres sociétés également. On parle des sociétés de crédits-bails, des sociétés de facturage et d'une société de financement des exportations.

M. Thomson: Je crois que c'est un amendement qui a été proposé par le NDP, Ian.

M. Deans: Oui, il me semble assez intelligent pour cela.

M. Styles: Je ne sais pas, monsieur Deans. Comme je l'ai dit, vous faisiez partie du Comité et vous comprenez peut-être mieux la question. En l'étudiant plus à fond, nous nous sommes demandés si l'importance de cet article vous aveit échappé.

M. Deans: Je ne m'en souviens plus. Il faudra que je relise les comptes rendus.

Le président: Vous ne vous souvenez pas de cet article?

M. Deans: Je ne me souviens pas qu'on ait discuté de . . . je ne pense pas que quelqu'un ait pensé à une société de commerce. Je pense qu'on voulait plutôt autoriser le financement des exportations et autoriser les banques à posséder des

[*Text*]

bank to have ownership. I think that was all it was; it was a matter of ownership . . .

Mr. Styles: It is a very valid comment.

Mr. Deans: . . . and to give the bank the right to have ownership that it previously did not have.

Mr. Styles: It is a very valid thing. Very frankly, in our own division within the bank, obviously we are all imbued with the idea of promoting exports. We keep forgetting that there is an importer as well. And often—not often, but certainly in a number of instances—you have to relate the two sides of a transaction. There may be some import involved that relates to the export.

Mr. Deans: My recollection of it was that we were trying to see how the banks could be involved in financing without becoming involved in commercial and other unrelated commercial activity. I think, if I recall correctly, the arguments put at the time were that the banks should not be involved in—well, I think the car leasing the leasehold, was the best—leasehold.

Mr. Styles: That is an acceptable issue but it just purely in the financing area, because you have to finance imports as well, there may be instances where there is a role to be played by doing it through a subsidiary rather than through the bank itself.

Mr. Cardiff: What section was that, 174?

Mr. Styles: No, Section 193.(5) (b).

Mr. Deans: Just out of curiosity—I hate to interrupt you but . . .

Mr. Styles: No, that is all right, these are just rough notes.

Mr. Deans: Is it not possible to overcome that through the subsidiary bank in another country? In other words, you have a branch in another country and through that branch you can . . .

Mr. Styles: That is quite possible.

Mr. Deans: In other words, that is also an involvement in export.

Mr. Styles: That is quite right. I guess that we are starting to identify is a situation where we might go on to a joint venture with somebody here who was in this game as well to form a finance-type operation. If, by so doing, we said to them that we can only do one side of the transaction and only involving Canadian exports, it might be a serious deterrent to forming a very productive co-operation.

Mr. Deans: No, I can see that from this committee. The trouble is that on one committee you are dealing with one peculiar particular aspect of the business; here you are dealing with an entirely separate matter.

Mr. Styles: Yes.

Mr. Deans: They are related but it was not evident at the time. Okay.

Mr. J. Walker (Senior Vice-President, World Trade and Merchant Banking): I wonder if I might just add a word on that. Clearly the Canadian banks are permitted to deal with import activity but in their own name and in their own right. I

[*Translation*]

actions. C'était tout, il s'agissait simplement de posséder des actions . . .

M. Styles: C'est un argument fort valable.

M. Deans: . . . nous voulions donner aux banques le droit de posséder des actions, ce qu'elles n'avaient pas auparavant.

M. Styles: C'est très bien. Pour être franc, notre propre département ne s'en était pas rendu compte, nous voulons tous tellement promouvoir les exportations, que nous oublions qu'il y a également des importateurs. Il arrive souvent—peut-être pas souvent, mais cela se présente—qu'il soit nécessaire de lier les deux côtés de la transaction. Il peut être nécessaire d'accepter des importations pour pouvoir faire des exportations.

M. Deans: Je me souviens que nous voulions autoriser les banques à offrir du financement sans s'occuper d'activités commerciales comme telles. Si j'ai bonne mémoire, on soutenait que les banques ne devraient pas s'occuper de crédit-bail, par exemple.

M. Styles: Nous l'admettons, mais ici, il s'agit uniquement de financement, parce qu'il faut également financer les importations. Il peut arriver qu'une filiale soit appelée à le faire, plutôt que la banque elle-même.

M. Cardiff: De quel article s'agit-il, le 174?

M. Styles: Non, l'alinéa 193(5) (b).

M. Deans: Par simple curiosité—je ne veux pas vous interrompre mais . . .

M. Styles: Non, ça va, ce ne sont que des notes.

M. Deans: N'est-il pas possible de contourner cet obstacle par l'intermédiaire d'une filiale bancaire dans un autre pays? Autrement dit, vous créez une filiale dans un autre pays et vous vous en servez . . .

M. Styles: C'est fort possible.

M. Deans: Autrement dit, vous vous occuperiez toujours d'exportation.

M. Styles: Vous avez raison. En fait, nous envisagions une situation où nous nous lancerions dans une entreprise commune avec une autre société afin de constituer une sorte de société de financement. Si nous devions leur dire que nous ne pourrons financer qu'un côté de la transaction, et seulement les exportations canadiennes, cela pourrait être un obstacle sérieux à l'établissement d'une collaboration productive.

M. Deans: Le problème, c'est qu'à un comité, on s'occupe d'un aspect bien particulier de la question, tandis qu'ici, nous nous occupons d'un aspect tout à fait différent.

M. Styles: Oui.

M. Deans: Les deux aspects sont reliés, mais ce n'était pas évident à l'époque. D'accord.

M. J. Walker (vice-président principal, commerce international et services commerciaux): J'aimerais ajouter quelque chose. Les banques canadiennes sont autorisées à s'occuper d'importations, mais elles doivent le faire en leur propre nom.

[*Texte*]

just want to make it clear, that we would wish to see that, if possible, in that kind of subsidiary that we describe here.

Mr. Styles: The ability, not necessarily the . . .

Mr. Deans: We will be dealing with that in 1990 so you do not have to worry.

• 1000

Mr. Styles: I guess, just to do a little lobbying on behalf of the banks, I would like just to comment that I think the Canadian banks in total are among the few corporate sectors in Canada with excellent international stature and reputation who have developed this activity abroad. Their is really one of the relatively few Canadian international success stories. It seems to us that we should try to build on the strength of the Canadian banks internationally. We should certainly not be tying the hands of the banks in such a way that it redounds to the detriment of the Canadian export community.

I think it is interesting that particularly in the U.K., a great deal of emphasis is put on their invisible exports, the earnings from service industries like the banks, insurance companies and so on, and I would tend to suggest that perhaps that does not get quite the attention in this country that, I guess, in our own interest, we feel it should receive.

We are certainly not in any sense suggesting that there are not good reasons for circumscribing the powers of the banks in Canada but surely it is not in our interest to devise impediments, other than those necessary to ensure prudence, with respect to services which banks might offer in the international marketplace, especially when those services might enhance Canadian export competitiveness generally; but that is what we have done. In some respects, the Canadian banks are more circumscribed than their Japanese, European and even U.S. counterparts.

It is interesting to read the U.S. congressional record of January 19, 1981 when Senator Heinz introduced the latest U.S. Export Trading Company Bill. According to Senator Heinz:

> There is to me some irony in the fact that if we do not permit American banks and bank-holding companies to have necessary financial participation in American trading companies, they would be in the unique position of being able to own outright foreign trading companies in other countries, as they do now, but not here.

Canadian banks are in an even stranger position. Not only can they not own trading companies in their own country, they cannot own trading companies in other countries which would have the potential for serving Canadian exporters offshore. In fact, we would expect to see, if the U.S. legislation goes through, the trading company subsidiaries of American banks operating in this country.

[*Traduction*]

Je tiens à préciser que selon nous, la filiale que nous décrivons ici devrait également être autorisée à le faire.

M. Styles: Elle devrait pouvoir le faire, et pas nécessairement . . .

M. Deans: Nous allons nous en occuper en 1990, ne vous en faites pas.

M. Styles: Un peu de publicité ne faisant de mal à personne, j'aimerais simplement dire que les banques canadiennes sont un de ces peu nombreux secteurs de l'économie canadienne jouissant d'une excellente réputation sur la scène internationale. Elles font partie du petit groupe d'industries canadiennes dont l'histoire est une réussite sur la scène internationale. Nous devrions essayer de profiter de la position forte des banques canadiennes sur le marché international. Nous ne devrions certes pas entraver les efforts des banques à un tel point que nos exportateurs canadiens en pâtissent.

Il est intéressant de noter que le Royaume-Uni tout particulièrement insiste énormément sur les exportations invisibles, les gains des industries tertiaires telles que les banques, les compagnies d'assurances, etc., et, à mon avis, ce genre d'activités ne reçoit pas l'attention, dans notre pays, qu'il devrait recevoir, selon nous.

Nous ne prétendons pas que les raisons de circonscrire certains pouvoirs des banques au Canada ne sont pas bonnes, mais dresser des barrières, autres que celles réclamées par la prudence, empêchant les banques d'offrir des services sur les marchés internationaux ne sert pas nos intérêts, surtout lorsque ces services sont de nature à rendre plus compétitif les produits canadiens d'une manière générale; c'est pourtant ce que nous faisons. A certains égards, les règles imposées aux banques canadiennes sont plus contraignantes que celles imposées à leurs homologues japonaises, européennes, et même américaines.

La lecture du compte rendu de la séance du Congrès du 19 janvier 1981 au cours de laquelle le sénateur Heinz a proposé le nouveau *Export Trading Company Bill* (projet de loi relatif à une société de commerce à l'exportation) est fort instructive. Selon le sénateur Heinz:

> Je trouve ironique que si nous ne permettons pas aux banques américaines et aux holdings d'avoir une part financière suffisante dans les sociétés de commerce américaines, ils sont dans la situation unique de pouvoir contrôler effectivement les sociétés de commerce d'autres pays, ce qu'ils font, tout en se le voyant interdire ici.

Les banques canadiennes sont dans une siutation encore plus étrange. Non seulement elles ne peuvent posséder de société de commerce dans leur propre pays, mais elles ne peuvent posséder de société de commerce dans d'autres pays qui pourraient servir les intérêts des exportateurs canadiens. En fait, si la loi américaine est adoptée, nous nous attendons à ce que les sociétés de commerce filiales de banques américaines opèrent dans notre pays.

[*Text*]

I would repeat, it is not our intention at this time to set up a trading company. The experience is lacking—but I will not repeat all the things I have said earlier; they are in the record.

On the other hand, we may find, over the course of time and our experience, that opportunities might present themselves, or frankly that the competitive pressures of foreign banks might alter our position, and I would suggest that we introduce something akin to the U.S. bill very quickly in Canada. Let us not wait until the large U.S. banks have sewn up the North American market to the benefit of U.S. exporters. The anomalies in the Canadian legislation should be cleared up.

In short, the Royal Bank recognizes its national responsibility in this area. We will be continuing to seek out innovative ways to assist in the development of Canadian trade, but there are obstacles, some legislative and others being the underdeveloped financial guarantee insurance assistance in support of the trading sector in Canada. The legislative review process may be long and drawn out but surely the committee can instigate speedy action on at least the enhancement of Canada's guarantee lines along the lines of those which are available elsewhere in the world—and I think we would make particular reference to the U.K. programs which seem to have a very broad and enlightened outlook on the development of their export business.

Mr. Chairman, that is the end of my not exactly written remarks but the somewhat more formal aspect of the remarks, and we obviously welcome questions.

The Chairman: Thank you.

Mr. Walker, did you want to add anything?

Mr. Walker: I do not think so at this time, Mr. Chairman, except for the one situation, and that relates to the U.S. legislation that is in prospect and is being pursued at this point in time, that in North America, there has been, in recent years, a recognized lack of emphasis, if you like, on export activity, that our position both in the United States and in Canada has been slipping somewhat in relation to the rest of the world in world trade and that this legislation in prospect in the United States is part of their drive to remedy that situation.

• 1005

We have recognized—and by "we" I mean the Canadian people and the Canadian government have recognized—the needs for Canada in that area as well. And while Mr. Styles has put forth our attitude at this point in time with reference to direct participation in a trading company, I would hate to think that, should circumstances change and should the U.S. legislation be passed and found to be successful in expanding and improving their trade position, in Canada we would subsequently move to some kind of parallel or similar legislation. That would be too far down the road, and the lead time that the U.S. would have would be even more significant than might otherwise be the case. So it seems to me that it would be a wise step to move ahead with some kind of similar legislation

[*Translation*]

Je répète que, pour le moment, notre intention n'est pas d'établir une société de commerce. Nous manquons d'expérience . . . je ne répéterai pas ce que j'ai déjà dit.

Par contre, il se peut fort bien qu'avec le temps des possibilités se présentent d'elles-mêmes, ou que la concurrence des banques étrangères devienne si forte qu'elle modifie notre attitude. Je suggère l'introduction rapide au Canada d'un projet de loi analogue au bill américain. N'attendons pas que les grandes banques américaines dominent le marché nord-américain au bénéfice des exportateurs américains. La suppression des anomalies de la législaton canadienne est une nécessité.

En bref, la Banque royale reconnaît sa responsabidlité nationale dans ce domaine. Nous continuerons à chercher des moyens novateurs facilitant l'expansion du commerce canadien, mais il y a des obstacles, certains législatifs et d'autres comme la quasi non-existence de garanties financières. Légiférer sera peut-être un exercice long et pénible mais votre comité peut, pour le moins, faire accélérer le mouvement dans le domaine de la garantie financière en prenant exemple sur ce qui se fait ailleurs dans le monde . . . et nous devrions nous intéresser tout particulièrement au programme britannique très «sophistiqué» en matière d'exportations.

Monsieur le président, ceci marque la fin de mes observations qui tout en ne constituant pas un véritable exposé traduisent notre position officielle, et nous sommes bien entendu tous prêts à répondre à vos questions.

Le président: Merci.

Monsieur Walker, vouliez-vous ajouter quelque chose?

M. Walker: Pas pour le moment, monsieur le président, si ce n'est au sujet de la législation américaine à l'étude en ce moment. En Amérique du Nord, ces dernières années, le manque, si vous voulez, d'intérêt pour les activités d'exportations a été évident et est reconnu. Sur le plan du commerce mondial, les États-Unis et le Canada ont connu un certain repli par rapport aux autres pays. La nouvelle mesure législative américaine fait partie des remèdes qu'ils entendent utiliser pour redresser la situation.

Nous reconnaissons—et par «nous» j'entends la population canadienne et le gouvernement canadien, le besoin de prendre également au Canada des mesures dans ce domaine. M. Styles vous a exposé notre position actuelle quant à notre participation directe à une société de commerce. Toutefois, il me serait pénible de penser que si les circonstances devaient changer et que si la loi américaine était adoptée en permettait une expansion et une amélioration de la position commerciale américaine, nous décidions alors au Canada d'adopter une loi analogue ou quelque peu similaire. Ce serait trop tard et l'avance que les États-Unis auraient prise serait encore plus importante. Il me semble donc qu'il serait sage d'opter maintenant au Canada pour une loi relativement similaire qui per-

[*Texte*]

in Canada which at least would enable the Canadian banks and others to participate in a trading house operation.

One point I might make is that in world trade today, barter activities and counter-trade of various types are becoming more of a feature. I would suggest that it is still not a major feature of world trade but it is growing, and should that continue to grow and grow even more speedily, then that might very well alter our position and the position of other banks vis-à-vis a trading corporation.

I think that is all I have to say at this point in time. Mr. Styles has made our position clear, I think, and we would welcome any questions from the committee.

The Chairman: As you know, this committee did meet with Adlai Stevenson who was the initiator of the bill which has been reintroduced in 1981. His big wish was that Canada would take his suggestion the way we did on Petro-Canada. I do not know how true the story is, but he said he was pushing a similar model of Petro-Canada for the United States many, many years ago before Canada got into it. He said that Petro-Canada is a success story and his wish is that the same thing will happen with the national trading corporation. It is something he has been promoting in the United States for a long time, and he says he hopes Canada will do the same thing. That is just an aside there.

Mr. Deans: May I just ask a question?

The Chairman: The first questioner, Mr. Deans.

Mr. Deans: I do not have a lot of questions, but I have one in particular. Have you actually had a look at the American legislative proposals now and, in looking at them, what is your analysis of them? Do you think they are workable? Do you think that within the banking structure in the United States there is the network necessary to reach the objectives that they have set? Or do you think that the banks tend to be either in New York and nowhere else, sort of corner-store operations around the country?

Mr. Styles: Of course there are a lot of ramifications to that question. I guess the first would be to suggest that there is a ground-swell or perhaps even more than that I guess to a form of nationwide branch banking in the United States. The only real argument one gets these days is how long it will take to come into place; how rapidly it will occur. Already there are offices of principal money-centre banks, be they in New York, Chicago, et cetera; in other centres across the U.S. They are constrained in certain of their activities; a lot of them cannot take deposits. But I think there are very few bankers you might talk to in the U.S. who do not feel that, given a reasonable time span, and I am talking of something probably in the area of five to ten years, there will be a limited form of branch banking across the U.S. That in itself of course then starts to provide the opportunity to do the kinds of things that you are talking about.

Second, subsidiaries such as I presume their trading companies would be considered would be allowed through their holding-company legislation in fact to establish offices at this

[*Traduction*]

mettrait pour le moins aux banques canadiennes et aux autres institutions de participer aux activités d'une maison de commerce.

J'ajouterais que dans le monde du commerce, aujourd'hui, les activités de troc et d'échanges bilatéraux de types divers sont de plus en plus fréquents. Ce n'est pas encore une caractéristique primordiale du commerce mondial, mais elle ne cesse de prendre de l'importance et devrait-elle en prendre de plus en plus, et de plus en plus rapidement, notre position et celle des autres banques quant à une société de commerce pourrait fort bien évoluer.

C'est tout ce que j'ai à dire pour le moment. M. Styles a très bien exposé notre position et nous sommes prêts à répondre à vos questions.

Le président: Comme vous le savez, nous avons rencontré Adlai Stevenson, le parrain du projet de loi qui vient d'être de nouveau proposé en 1981. Son plus grand souhait était que nous opérions de la même manière qu'avec Petro-Canada. Je ne sais si cette histoire est totalement vraie, mais il nous a dit qu'il s'était fait le champion d'une société du genre Petro-Canada pour les États-Unis bien des années avant nous. Il nous a dit que Petro-Canada était un succès et qu'il souhaitait qu'une société nationale de commerce en soit la répétition. Cela fait des années qu'il défend cette idée aux États-Unis, et il espère que le Canada fera la même chose. C'était un simple aparté.

M. Deans: Puis-je poser une question?

Le président: Monsieur Deans.

M. Deans: Je n'ai pas beaucoup de questions, mais il y en a une que j'aimerais vous poser en particulier. Connaissez-vous le contenu des propositions législatives américaines et quelle analyse en faites-vous? Cela vous semble-t-il réalisable? Pensez-vous que l'infrastructure bancaire américaine permette d'atteindre les objectifs fixés? Ou bien, pensez-vous que les banques de New York opèrent uniquement à New York, qu'il n'y a pas véritablement de réseaux nationaux de banques?

M. Styles: Votre question a bien des ramifications. Je dirais tout d'abord qu'une très forte tendance à l'établissement de réseaux bancaires nationaux se dessine aux États-Unis. La seule question est de savoir combien de temps cela prendra. Les principales banques financières de New York, de Chicago etc., ont déjà des bureaux dans d'autres centres américains. Les activités de ces succursales sont limitées dans la mesure où elles ne peuvent accepter de dépôts. Néanmoins, il y a très peu de banquiers aux États-Unis pour penser que d'ici un certain temps—d'ici cinq à dix ans—il n'y ait pas une forme limitée de banques à succursales aux États-Unis. Bien entendu, en soi-même, cela offre la possibilité de faire le genre de choses dont vous parlez.

Deuxièmement, les sociétés de commerce considérées, je suppose, comme leurs filiales, seraient autorisées à par leurs lois sur les holdings à ouvrir des bureaux échappant à la

[*Text*]

point in time, without the constraints of their banking legislation. As you probably are aware, a U.S. holding company of a bank can acquire a finance company which may well operate throughout the U.S.

Mr. Deans: Yes.

• 1010

Mr. Styles: So in a sense that really is not a constraint. I think the judgment we have received very recently is there is a slight cooling off by the U.S. banks in their enthusiasm in just the last few weeks. We are led to believe—and this is all just rumbles and stories one hears, et cetera—that the leader, if you like, in aggressiveness in wanting to get into the game was the Chase and that a number of other banks were to saying to themselves, well we do not want to be left behind; let us keep going, but let us see what they do first. We now get this rumbling that things are cooling off just a little bit. They are seeing some of the problems—I am not suggesting we are that much smarter than they are, but they are identifying some of the problem areas and wondering about the implications of them.

There is one aspect, I think, that comes up in the legislation which gives, as you are undoubtedly aware, a reasonable degree of freedom in the formation of a trading company—you know, given certain capital limits and percentage ownership, they do not have to go to the bank for approval. But, then all of a sudden it says in there, if they want to take title of goods, they must go to the feds for approval, no matter how small the investment. It suggests that there is some critical element in there, about taking title of goods, that they want to have a close look at. Yet, you know by definition that a trading company takes title, so we could not quite get the sense of the legislation which seemed to differentiate between something they were quite happy to call a trading company, which could be set up fairly easily, and presumably the taking of title of goods.

Mr. Deans: But assuming . . .

Mr. Walker: I wonder if I might just add a few words.

Mr. Styles: He is my legal expert today as well.

Mr. Deans: We could use him.

Mr. Walker: I am far from that. I know that the committee has no doubt studied the U.S. proposed legislation.

Mr. Deans: Studied may not be a good term.

Mr. Walker: Well at least is aware of the thrust. I think we are all clear as to why banks in the United States and Canadian banks are proscribed from dealing directly in goods and wares. It seems to me that the intent of the legislation is clearly to focus the banking community, that huge banking community in the U.S., on export trade, and to help them channel their activities on that particular aspect of their proposed activities. In the legislation there are very clear safeguards in terms of the banks and the business community at large in that, as Mr. Styles has pointed out, to deal directly in goods and take title to goods, they must have the approval of the feds. Should they move to that particular situation, their

[*Translation*]

législation bancaire. Comme vous le savez probablement, le holding américain d'une banque peut acquérir une société financière pouvant fort bien opérer sur tout le territoire américain.

M. Deans: Oui.

M. Styles: Dans une certaine mesure, il n'y a donc pas véritablement de contrainte. D'après nos derniers renseignements, il y aurait eu un léger refroidissement de l'enthousiasme des banques américaines au cours des dernières semaines. Nous sommes poussés à croire, et il s'agit simplement de rumeurs, d'histoires qui courent, etc., que la principale intéressée, si vous voulez, la plus déterminée à jouer le jeu était la Chase et qu'un certain nombre d'autres banques, tout en ne voulant pas se laisser distancer, voulaient d'abord voir venir. Selon la rumeur, il y aurait maintenant un léger refroidissement de l'enthousiasme. Elles voient certains des problèmes, je ne veux pas dire que nous soyons plus intelligents, mais elles commencent à identifier certains des problèmes et se posent des questions.

Comme vous le savez sans aucun doute, une des dispositions de cette mesure législative laisse un degré raisonnable de liberté pour l'établissement d'une société de commerce, en respectant certaines limites de capitaux et un certain pourcentage de contrôle; l'approbation de la banque n'est pas nécessaire. Mais, selon cette même mesure législative, quel que soit l'investissement, l'acquisition du titre des marchandises nécessite l'approbation du fédéral. Cet élément semblerait suffisamment important pour que le fédéral veuille le contrôler de très près. Pourtant, par définition, une société de commerce prend le contrôle des titres. Nous n'avons donc pas vraiment compris le sens de cette mesure législative semblant favoriser et faciliter l'établissement de société de commerce mais faisant des histoires pour le titre des marchandises.

M. Deans: Mais supposons . . .

M. Walker: Pourrais-je intervenir?

M. Styles: Il est également aujourd'hui mon expert juridique.

M. Deans: Nous en aurons besoin.

M. Walker: Je ne suis pas expert. Je sais que votre Comité a sans aucun doute étudié le projet de législation américain.

M. Deans: Étudié n'est peut-être pas le bon terme.

M. Walker: En connait tout au moins la portée. Nous savons tous pourquoi il est interdit aux banques américaines et canadiennes de faire le commerce direct de biens et de marchandises. L'objet de cette mesure législative est d'inciter clairement l'énorme communauté bancaire américaine à s'intéresser au commerce d'exportation et à l'aider à canaliser ses activités dans ce secteur. Cette mesure législative ne corespond pas à une libéralisation totale puisque, comme l'a indiqué M. Styles, pour se livrer directement au commerce et pour assumer le titre des marchandises, les banques ou les autres institutions doivent obtenir l'approbation du fédéral. Elles ne peuvent investir que 5 p. 100 de leur capital et de leur excédent

[*Texte*]

investment is restricted to 5 per cent of their capital and surplus in trading companies, and their combined investment and loans to a trading company may not exceed 10 per cent of their capital and surplus and they have safeguards there. The key element it seems to me, or one of the key elements, is that where their proposed operation is changed from a financing vehicle, a trade expediting vehicle to direct involvement in goods fed approval must be obtained. I would view it really, as I said before, not so much as getting the U.S. banks and the foreign banks operating in the United States directly into the trade game in terms of ownership of goods and merchandise but rather as focusing their activities on export activities and the service aspects and financing aspects of that trade, and really that is parallel to our own thinking. I am sure it is clear to the committee both from our previous appearance before you and our position now that we see a very definite and sizable role for us in the financing and general facilitation of trade as opposed to direct involvement in the ownership of goods. Of course that is with the proviso that that may change and there may be occasions and opportunities where that is appropriate.

[*Traduction*]

dans les sociétés de commerce, et leur investissement combiné à leurs prêts à une société de commerce ne doivent pas dépasser 10 p. 100 de leur capital et de leur excédent tout en prévoyant des garanties. L'élément clé, selon moi, ou un des éléments clés, est que si elles se proposent de passer du simple financement à la participation directe au commerce de marchandises elles doivent obtenir l'approbation du fédéral. Comme je l'ai dit plus tôt, je ne considère pas tant cela comme une incitation à la participation directe des banques américaines et des banques étrangères sur le sol américain au commerce des biens et marchandises mais plutôt à une incitation à accroître leurs activités et leurs services liés au financement du commerce d'exportation, orientation tout à fait parallèle à la nôtre. Il doit être clair pour vous à la suite de nos propos précédents et de ceux d'aujourd'hui que nous avons un rôle précis et important à jouer pour faciliter d'une manière générale le commerce mais uniquement sur le plan financier par opposition à une participation directe sur le contrôle des marchandises. Sous réserve, bien entendu, des changements et de possibilités rendant cette participation éventuelle.

• 1015

Mr. Deans: You say that you sense a cooling towards the thing and I am not surprised. I think that the change in administration will tend to bring a different focus for a while and it may or may not be just a temporary turning away. But the problems with the U.S., fairly stated, are that their difficulty with trade is somewhat different from ours. They can and have for years managed to sustain a fairly aggressive economy in a domestic market and they have a sizable and, in fact, growing domestic market. Our situation is quite different. We have to be much more aggressive. Our domestic market will not sustain the standard of living that we have become accustomed to, rightly or wrongly; we almost have to find new vehicles or else we are going to fall behind. We are in a difficult position in that so much of the balance of our trade relies virtually on raw materials, and that has an end. It is a finite thing; some day they will end.

And in spite of the fact that we tend to say since the U.S. is doing it, therefore we should take a look at it too, I wonder whether we ought to look at it from the other side and say we have a peculiar problem here which is quite different from theirs. Maybe theirs is more short-term and less difficult to cope with internally than ours will be down the road 15 or 20 years. Therefore, we have to address ourselves to leading rather than following their example. We have to establish in Canada some new initiatives and some new directions.

I can understand the reluctance of the banks to get involved in either total or partial ownership of trading houses. But I am curious to know whether there is a way that we could structure legislation to make it better for the banks in terms of the financing of export-related trade; to try to change the focus and the emphasis so that we can have the banks become even

M. Deans: Vous avez remarqué un léger refroidissement et cela ne me surprend pas. Je crois que le changement d'administration va entraîner une certaine réorientation des priorités sur une base temporaire ou permanente, cela l'avenir nous l'apprendra. Il reste que les difficultés commerciales des Américains sont quelque peu différentes des nôtres. Ils peuvent et ils réussissent depuis des années à maintenir une économie assez «agressive» sur le plan national et en fait, ieur marché national ne cesse de croître. Notre situation est assez différente. Il nous faut être plus dynamiques. Notre marché national ne permettra pas le maintien du niveau de vie auquel nous nous sommes habitués, à tort ou à raison; il est pratiquement obligatoire que nous trouvions d'autres débouchés ou nous connaîtrons la récession. Notre position est délicate dans la mesure où notre balance du commerce repose virtuellement sur les matières premières, et ces dernières ne sont pas inépuisables. Elles sont épuisables, un jour nous n,en aurons plus.

Malgré que nous ayons tendance à dire que puisque les Américains le font, par conséquent nous devrions nous y intéresser également, je me demande si nous ne devrions pas étudier le problème sous un autre angle étant donné que notre problème est particulier et assez différent du leur. Pour eux, il s'agit peut-être plus d'un problème à court terme et moins difficile à résoudre sur le plan interne alors que pour nous, c'est ce qui va arriver d'ici 15 ou 20 ans qui doit nous intéresser. Par conséquent, il nous faut faire preuve d'initiative plutôt que de suivre simplement leur exemple. Il faut au Canada de nouvelles orientations.

Je peux comprendre les réticences des banques à contrôler entièrement ou en partie des maisons de commerce. Cependant, je serais curieux de savoir s'il y a moyen de légiférer de manière à rendre plus attrayant pour les banques le financement du commerce d'exportation, de modifier les règles de manière à ce que les banques encouragent leurs clients, qu'il

[*Text*]

more involved in encouraging their customers who are in the corporate world—and large or small does not matter—to address themselves to the need to find export markets.

Mr. Styles: It is almost impossible to argue with the statement you made, Mr. Deans. Frankly, I think we said to you the last time we were here and I guess this admission applies not only to the Royal Bank but I think it would be fair to say the banks in general have not done as much as, historically we should have done. There is no question about it. I think there is a lot more to be done.

Mr. Deans: There is no point in crying over spilled milk.

Mr. Styles: That is the past. I think, sure, there are things that could be done. I would totally agree. I hope we did not infer that we think along the lines of looking at what the U.S. does and plan to do the same . . .

Mr. Deans: Oh no. No, no.

Mr. Styles: . . . because I totally agree with you. In fact, I think our attitude at this point in time is not to look so much to the U.S. for a learning experience but, frankly, to the U.K. I think you have a situation there where, despite all their problems, they are still a very effective and efficient exporting country; they have a great many companies from the very largest to a number of very small ones who are very aggressive and successful in exporting. I think we can learn, as a bank, as a country, as a legislative process, a lot from the U.K. experience; perhaps a lot more than from the U.S.

• 1020

To look at the bank specifically, the international centre concept, which I mentioned the last time we had started 10 years ago—we borrowed that idea from them. The U.K. banks have had those things, I think, going right back to almost immediately post-war; very successful. When one looks at the kind of attention, whether it is advertising or promotion, et cetera, the U.K. banks devote to their export-financing services, it is far in excess of what any Canadian bank does, even proportionately, at this time. So there is a real thrust there, and recognition of the importance—and that permeates not just the banking industry but industry in general. Certainly I spent a total of six years over there in various jobs: my God, hardly a meeting went by with any kind of a corporate account where the aspect of exports was not raised. They were very aggressive.

Again, I think we touched on it briefly towards the conclusion of our last appearance here, when I believe you asked, Mr. Chairman, why it did not happen in Canada. It is a good question. The idea, the necessity, the value, et cetera, the importance of exports and opportunities which exist, are much more understood and appreciated, for some reason or other, in the U.K. Then if you go on into the legislative or government-backed area, there is no question that, with the greatest respect for our friends in the Export Development Corporation, ECGD has a pattern of programs, an attitude, which just beat us in almost every corner.

Mr. Deans: Let me ask you something, and then I will shut up and let other people ask. Maybe it is just a figment of my

[*Translation*]

s'agisse de petites ou de grosses compagnies, peu importe, à chercher des marchés d'exportation.

M. Styles: Comment vous contredire, monsieur Deans? Franchement, nous vous avons dit lors de notre dernière comparution, et je crois que cela ne touche pas uniquement la Banque Royale, que les banques, en général, n'ont pas fait autant, historiquement, que'elles l'auraient dû. Cela ne fait aucun doute. Il ya a beaucoup plus à faire.

M. Deans: Rien ne sert de se lamenter.

M. Styles: C'est le passé. Nous pouvons faire certaines choses. Je suis tout à fait d'accord. J'espère que vous ne pensez pas que nous ne faisons qu'attendre de voir ce qui se passera aux États-Unis . . .

M. Deans: Oh non!

M. Styles: . . . car je suis totalement d'accord avec vous. En fait, pour le moment, pour l'expérience, ce ne sont pas tant les États-Unis qui nous intéressent que le Royaume-Uni. Malgré tous ses problèmes, le Royaume-Uni est toujours un pays d'exportation très efficace. De très nombreuses compagnies, des plus grandes aux plus petites, sont très agressives sur les marchés d'exportation et connaissent maints succès. Tant la banque, que notre pays et son appareil législatif peuvent tirer une leçon de l'expérience anglaise, plus encore que de l'expérience américaine.

Il y a 10 ans, comme je l'ai dit la dernière fois, nous avions adopté le concept d'un centre international, concept que nous avions emprunté du Royaume-Uni. Les banques anglaises ont adopté ce concept presque immédiatement après la guerre, avec grand succès. L'attention que consacrent les banques anglaises à la promotion des services de financement des exportations est bien supérieure à ce qu'offrent les banques canadiennes, même si on le calcul de façon proportionnelle. Au Royaume-Uni, on reconnaît l'importance de ce secteur non seulement dans les milieux bancaires, mais également dans l'industrie en général. J'ai passé six années de ma vie au Royaume-Uni dans toutes sortes d'emplois et on n'étudiait jamais un compte de société sans mentionner au moins une fois les exportations. Les sociétés sont très dynamiques à cet égard.

Je pense que nous en avons parlé brièvement à la fin de notre dernier exposé, et je crois que le président m'a alors demandé pourquoi nous ne le faisions pas au Canada. C'est une bonne question. Il est certain que pour une autre, le Royaume-Unie reconnaît et apprécie beaucoup plus que nous la nécessité, la valeur et l'importance des exportations et des débouchés qui existent. Si l'on tient compte des lois et de l'appui offert par le gouvernement, il ne fait aucun doute, avec tout le respect que je dois à nos amis de la Société pour l'expansion des exportations, que la ECGD offre des programmes qui nous rendent perdants à tout coup.

M. Deans: J'ai une dernière question à vous poser, après quoi je céderai la parole à d'autres personnes. Ce n'est peut-

[*Texte*]

imagination, but I have had a definite feeling over the last year that the people in the business community, maybe for the first time, are beginning to recognize that government and business will have to find a common ground. In fact, government, business, and labour, if you will, just to enlarge it sufficiently, will have to find a common ground. We are going to have to find ways to work together, or we will obviously never succeed. I flew in yesterday morning with some people and that was the topic of the entire conversation on the flight. It was how we can get better co-operation. They now realize, as I think other people realize, you cannot work at odds all the time. It cannot be a confrontation all the time, or we will take up most of our energies fighting. The unfortunate part about that is it does not have a forum. There is no way to bring it about. People talk about it, and I suppose as you talk about it, it may come about in time, because it is being discussed; but it does not have any forum.

If you could have one thing happen which you believe would be of benefit to the development and encouragement of exporting, trading, bringing Canada more into the forefront of international trade, and which could be done here, what would it be?

Mr. Styles: That is a very nice broad subject. I will comment for a moment and that will give Jim a chance to think of item two.

In a sense, really to confirm your comments, but relating specifically to the export area, my judgement would be that this has been receiving a great deal of discussion over this last couple of years. Your committee had undoubtedly prompted a lot of it. The Hatch committee has. So have the initiatives the government is taking. Both at the federal and the provincial levels, I think, there is a great deal more awareness of the importance of exports to the Canadian economy—and to all segments of the Canadian economy—than perhaps was the case even a few years ago.

There have been a number of recommendations. I think there has been some implementation of the Hatch committee report. I think there are other things to be done. Undoubtedly your committee is going to be coming up with some recommendations.

• 1025

I think there is a danger in flogging it to death and continually trying to investigate instead of getting on with the work. From our own bank's standpoint, to blow our own horn for the moment, I guess, I really sincerely believe you will see quite an enhancement of our services and capability, given a reasonable time to implement them.

In the forum sense, talking in that area of your question, I think it is a little disappointing that that committee under Roger Hatch—he was appointed chairman last October, I think—that nobody else is on it yet. It has not met. I was talking to him not too long ago, he is certainly most enthusiastic. It does have the ability, that was the intent of that group, to at least start to pull these things together, but it has not got going yet. I am not suggesting that is the panacea to all our

[*Traduction*]

être que le produit de mon imagination, mais j'ai clairement l'impression depuis un an que le milieu des affaires commence à reconnaître, peut-être pour la première fois, que le gouvernement et les entreprises devront trouver un *modus vivendi*. En fait, non seulement le gouvernement et les entreprises mais également les syndicats devront en venir à un *modus vivendi*. Il nous faudra trouver des moyens de travailler ensemble, sous peine de ne jamais parvenir à un succès quel qu'il soit. Hier au matin, j'ai pris l'avion avec des personnes qui en ont parlé durant tout le vol. Elles se demandaient comment on pourrait obtenir une meilleure collaboration. Elles se rendent compte qu'on ne peut tirer chacun de son côté. Dans un climat de confrontation perpétuelle, nous gaspillons nos énergies à nous combattre les uns les autres. Ce qui est malheureux, c'est qu'il n'y a pas de point de ralliement. Il n'y a rien pour canaliser tous les efforts. On en parle, comme vous en parlez également, je suppose, cela se produira peut-être avec le temps, parce qu'on en discute, mais il n'y a rien de concret.

Si l'on pouvait faire quelque chose qui, selon vous, pourrait promouvoir et encourager les exportations et le commerce, et améliorer la situation du Canada sur le marché international, qu'est-ce que ce serait selon vous?

M. Styles: C'est un sujet fort vaste. Je peux en parler pendant un instant, ce qui donnera à Jim le temps d'y réfléchir.

Pour confirmer ce que vous venez de dire, et plus particulièrement en ce qui a trait aux exportations, je dirai que depuis quelques années, ce secteur a reçu beaucoup d'attention. Il ne fait aucun doute que votre Comité y est pour beaucoup, tout comme le comité Hatch. Les gouvernements, tant fédéral que provinciaux ont pris d'heureuses initiatives à cet égard et sont beaucoup plus conscients de l'importance que revêtent les exportations pour l'économie canadienne que ce n'était le cas il y a quelques années.

Le rapport du comité Hatch contenait de nombreuses recommandations dont certaines ont déjà été mises en application. Il y a cependant d'autres mesures qu'il faudrait prendre. Votre Comité fera certainement des recommandations à cet égard.

Insister jusqu'à ce que mort s'ensuive et faire enquête sur enquête au lieu de passer à l'action ne sert à rien. En ce qui concerne notre propre banque, vous me permettrez cette publicité gratuite, je crois sincèrement que vous constaterez une amélioration de nos services et de nos possibilités dans des délais raisonnables.

Quant aux possibilités de cette tribune, pour revenir à cette partie de notre question, j'ai été un peu déçu qu'aucun autre membre de ce Comité dirigé par Roger Hatch—il a été nommé président en octobre dernier, je crois—ait été encore nommé. Il ne s'est pas encore réuni. Je lui ai parlé il n'y a pas très longtemps, il est certainement très enthousiaste. Il a cette possibilité d'action, c'était l'intention, mais il n'a pas encore commencé ses travaux. Je ne suggère pas que cela soit la

[*Text*]

problems, in any sense, but I think it is looking at a lot of elements, that being one, I think.

There is no question that a continuing review of the legislation, the ability of EDC support Canadian exports is a necessary element. We will certainly be continuing our discussions with them and hoping to expand the kind of services that they can offer. I think the will is there but they are constrained by certain aspects of the legislation related to EDC. The most recent change in their financing tools of allowing some form of credi-mix, I think is a very positive step forward. Whether it goes far enough, whether the technique of implementing it is totally adequate, I guess in a sense perhaps a little time will tell. Our understanding at this point in time is that they are still somewhat inhibited on being totally competitive with some of our international competitors. It is better than it was but they are still off the mark a bit. Unfortunately, the efforts internationally to get a little bit more restraint by various exporting countries around the world on this subsidized finance, or at least getting a more common approach, seem to be unsuccessful, so I guess we are still in the cut-throat era of who wants it the most type of thing. We still seem to be perhaps marginally away from being truly competitive in that area. I think it is a variety of things and I guess the forum—I would hope that that Hatch committee—what is it called, the Export Promotion Review Committee.

The Chairman: Export Promotion Review Committee?

Mr. Styles: Yes. It might at least be a good vehicle in so far as export trading is concerned. Jim? You have had your . . .

Mr. Walker: Yes, I have had my time to think. I am not sure that I can add very much since I was listening very intently to you. But in answer to your question, is there one thing that you would like to see done or which one thing, I really would have difficulty answering that. There are a number of things though. If I understand the committee's mission, or at least part of it, it concerns the small and medium range of exporters and I think that EDC, for instance, has done in many respects a very good job over the years with particular reference to the major export contracts and the financing thereof. I fully recognize the intensified competition from overseas—from France, Germany, the U.K., in terms of credi-mix and other financing vehicles, you like, that render our position in Canada a little awkward, to say the least. But nevertheless, a good job has been done within the structures under which they operate.

Looking at the small-and medium-sized manufacturers in Canada, the facilities available to them are not adequate and a better job has to be done, in accordance also with your mandate, to achieve that.

• 1030

One thing I might mention: The Canadian Export Association appeared before you and has recently written a letter to you, dated January 26th, I believe. As members of that association, we have a copy. I would add our recommendation to the contents of that letter, with particular reference, I would

[*Translation*]

solution à tous nos problèmes, en aucune manière, mais ce Comité étudie beaucoup d'éléments, celui-ci en étant un, je pense.

Il est indubitable que, dans une révision permanente de la loi, l'aptitude de la SEE à soutenir les exportations canadiennes est un élément nécessaire. Nous poursuivrons certainement le dialogue en espérant développer le genre de service qu'ils peuvent offrir. Ils ont la volonté nécessaire mais certains aspects de la loi gouvernant la SEE sont contraignants. Le tout dernier changement dans leurs instruments financiers permettant une certaine forme de crédit mixte est un pas en avant très positif. Quant à savoir si c'est suffisant, si la technique d'application est adéquate, je pense que le temps nous le dira. Nous croyons savoir que pour le moment ils hésitent toujours un peu à être totalement concurrentiels avec certains de nos concurrents internationaux. La situation s'est améliorée mais ce n'est pas encore tout à fait cela. Malheureusement, les efforts internationaux pour limiter un peu le subventionnement des exportations auxquelles se livrent certains pays ou pour le moins, à se mettre d'accord sur certains principes communs, semblent infructueux et la «guerre commerciale» sévit toujours. Il semblerait qu'il nous manque toujours un petit quelque chose pour être véritablement concurrentiel dans ce domaine. Une variété de choses sont responsables et je suppose que cette tribune—j'espère que ce comité Hatch, quel que soit son nom—le comité d'étude de la promotion des exportations . . .

Le président: Le Comité d'étude de la promotion des exportations?

M. Styles: Oui, sera utile au commerce d'exportation. Jim? Vous avez eu votre . . .

M. Walker: Oui, j'ai eu le temps de penser. Je ne suis pas certain de pouvoir ajouter grand-chose étant donné que je vous ai écouté avec grande attention. Néanmoins, il me serait difficile de vous dire ce que nous aimerions. Il y a un certain nombre de choses cependant. Si j'ai bien compris votre mission, ou du moins, une partie de celle-ci, vous vous intéressez surtout aux petits et moyens exportateurs. Je crois que la SEE, par exemple, a fait à de nombreux égards un excellent travail jusqu'à présent en ce qui concerne les gros contrats d'exportation et leur financement. Je reconnais pleinement la forte compétition étrangère de la France, de l'Allemagne, du Royaume Uni avec leur crédit mixte et leurs autres formes de financement, si vous voulez, qui place le Canada dans une situation un peu défavorisée, pour le moins. Mais néanmoins, la SEE a exploité à fond ses possibilités.

Pour ce qui est de petites et moyennes entreprises canadiennes, il y a bien des lacunes et, dans le cadre de votre mission, il faudrait également trouver de meilleures solutions.

Je pourrais peut-être mentionner que l'Association canadienne d'exportation est venue témoigner devant votre Comité et vous a envoyé une lettre, si je ne me trompe, le 26 janvier. Comme membres de cette association, nous en avons reçu un exemplaire. Nous voudrions donc appuyer les recommanda-

[*Texte*]

suggest, in the area of which I am speaking now, to the suggestions made therein to EDC in terms of their accommodation of that market to which we are addressing ourselves. I think that is a most important point.

In terms of Canadian exports, I would certainly agree with what Mr. Deans said vis-à-vis the United States, and particularly that our problems are somewhat different from theirs. One of the key elements of that, of course, and obviously, is the larger runs that they can produce for their domestic economy and, therefore, the cheaper price at which they can export. That is an added problem for our manufacturers.

I would harken back, just for a moment, to Mr. Styles' comments earlier with reference to the Bank Act and the setting up of a subsidiary company that would be permitted to deal strictly with the financing of exports. Clearly, if we are to do the full job for the small to medium manufacturing community, there are to some extent greater risks in financing that particular area, and it may very well be that we would wish to do that in a subsidiary company either on our own, for our own account, or in partnership with others. That would seem to be precluded, at least having the import activity associated with the export activity, and we really do believe it to be an important addition to the opportunities available to us and to other banks to have that facility in place.

The Chairman: Thank you. Mr. Thomson.

Mr. Thomson: It appears that the thrust of your investigations as to the bank's role in the trading corporation has been in the area of small-and medium-sized businesses. Have you given any attention to or made any study of what the bank's role might be in a capital project operation in the export of capital projects?

Mr. Styles: I think it would be wrong to suggest that our investigation looked at just that aspect of a trading corporation. I do not think one can do so. I guess what we are really saying is that we felt that the services available to the lager capital good exporters, be they from the banks or EDC, are better to find—are better available. There have been problems, undoubtedly, on the cost of financing; that has been probably the largest cry from capital goods exporters, that they are not competitive on financing costs. That does not get addressed or solved by a trading company.

What we were suggesting really was that we felt that the advantages of a trading company would perhaps be more obvious and valuable to the smaller- and medium-sized company that really is unable to develop the kinds of export markets that a trading company could. However, the concept of a company, if one were to get going with it, could apply right across the range of size of exporters, from the very largest to the small one, but the large companies would not normally need or use one as much—at least the trading company as one would normally define it.

[*Traduction*]

tions qui y sont faites, tout particulièrement celles qui concernent la SEE, concernant son approche à l'égard de ce marché. Je crois que c'est là une recommandation extrêmement importante.

En ce qui concerne les exportations canadiennes, je suis certainement d'accord avec ce qu'a dit M. Deans au sujet des États-Unis, notamment le fait que nos problèmes sont très différents. Ainsi, l'un des éléments fondamentaux de cette différence concerne les séries de production beaucoup plus importantes pour l'économie américaine, ce qui permet aux entreprises de produire à un prix inférieur, favorable à l'exportation. C'est là un problème supplémentaire pour nos propres entreprises.

Si vous me le permettez, je voudrais revenir un instant aux remarques de M. Styles, au sujet de la Loi sur les banques et de la création de filiales pouvant s'occuper strictement de financement des exportations. En effet, si nous voulons jouer notre rôle de manière adéquate, pour les petites et moyennes entreprises, nous devrons évidemment assumer des risques accrus, sur le plan du financement. Il se peut donc fort bien que nous voulions créer notre propre filiale à cet effet, sur un plan soit indépendant, soit de collaboration avec d'autres. Il semble toutefois impossible qu'elle puisse s'occuper à la fois des activités d'importation et des activités d'exportation, mais nous croyons qu'une telle filiale constituerait un atout important pour exploiter les possibilités qui pourront se présenter et auxquelles d'autres banques sont déjà prêtes à répondre.

Le président: Merci. Monsieur Thomson.

M. Thomson: Il semble que votre analyse quant au rôle de la banque dans le domaine du commerce international s'est limité surtout aux petites et moyennes entreprises. Avez-vous cependant envisagé le rôle que pourrait jouer la banque dans l'exportation de grands projets d'investissement?

M. Styles: Je crois qu'il serait erroné de croire que notre analyse n'a porté que sur cet aspect d'une société nationale de commerce. Il ne serait pas possible de se limiter à cela. Tout ce que nous voulons dire c'est que, selon nous, les services mis à la disposition des exportateurs de grands projets, soit par les banques, soit par la SEE, devraient être plus facilement accessibles aux entreprises. En effet, il y a manifestement eu des problèmes, dans le passé, quant au coût du financement. Cela a probablement été le principal reproche des exportateurs de grands projets, c'est-à-dire qu'ils ont affirmé que nos coûts de financement ne sont pas compétitifs. La création d'une société de commerce ne résout pas ce problème.

D'après nous, les avantages d'une société de commerce seraient probablement plus évidents et plus importants pour les petites et moyennes entreprises, qui ne sont pas aussi bien équipées qu'une société du commerce pour exploiter des marchés d'exportation. Cela dit, si une société du commerce était créée, elle pourrait s'occuper de toutes sortes d'exportations, aussi bien pour les petites que pour les très grandes entreprises. Il importe cependant de constater que ces dernières n'utiliseraient probablement pas autant ses services, tout au moins dans le cadre normalement accepté d'une société du commerce.

[*Text*]

I think you mentioned . . . did you say engineering companies or projects? I am sorry . . .

• 1035

Mr. Thomson: I did not mention any certain type of company.

The committee has tried to study its mandate essentially by looking at three different aspects of Canada's trade; namely, small and medium-sized businesses, the export of capital projects and the area of barter or countertrade. In this area of capital projects, I think some of us, or at least myself, have come to the conclusion that Canada is not getting its fair share, and I do not know whether you can call it that, or that Canada is not doing as well as it should perhaps be doing in the area of capital project exports because two ingredients are missing.

The first of these ingredients is the motivation. There may be any number of reasons why our larger engineering or construction or manufacturing companies are not motivated in the area of capital project exports, but for whatever reasons, a lack of people, of expertise or what have you, we do not have the motivation in Canada today, in my opinion, for any particular company to put together turnkey capital projects. It has happened certainly, and Bell Canada perhaps is one example. We could name other examples—the LNG plant in Nigeria. Actually, that never happened. I guess the deal was put together but never came to fruition. We have done pulp and paper plants in Czechoslovakia and Poland, and this sort of thing; nevertheless, by and large I think it is fair to say that we do not have a continuing dedication in Canada to the export of capital projects.

The other aspect that is missing, in my opinion, is the risk-taking element. Obviously, one of the reasons we do not have the motivation in the first place is that no company or group of companies has seen fit to get together and share the perhaps very, very sizeable risks associated with these turnkey projects abroad.

Having said that, my question to you is this: Let us say we conceptualize an institution that would have the motivation and the risk-taking capability, and let us say we build on something that already exists, such as the CCC. We said to them, "Look, fellows, your mandate is to dedicate yourself to the export of capital projects. Your market will be in the area of projects between $50 and $250 million, at least at the outset. You will not compete with private corporations that are bidding on these projects abroad, but to the extent that they are not being tendered by other Canadian firms you will compete on them, compete in this area."

They may very well at the outset take certain selected areas, transportation, pulp and paper or what have you. They would perhaps confine themselves to certain areas where we have the best expertise available. They would have a project manage-

[*Translation*]

Vouliez-vous parler de sociétés d'ingénierie ou de projets d'ingénierie?

M. Thomson: Je n'avais pas précisé.

Le Comité s'est efforcé de considérer son mandat en fonction de 3 aspects bien particuliers du commerce canadien, c'est-à-dire les petites et moyennes entreprises, les exportations de grands projets et, finalement, le domaine du truc ou des échanges de produits. En ce qui concerne les grands projets, je crois que certains d'entre nous, c'est en tous cas mon cas, en sont parvenus à la conclusion que le Canada n'en obtient pas la part qui devrait lui revenir. En d'autres mots, le Canada ne réussit pas à obtenir les contrats d'exportation auxquels il pourrait avoir accès, car deux éléments semblent manquer à ses efforts.

Le premier est la motivation. Il y a évidemment un certain nombre de raisons pour lesquelles nos grandes sociétés de fabrication, d'ingénierie ou de construction ne sont pas motivées pour l'exportation de grands projets. Qu'il s'agisse d'un manque de spécialistes, ou d'un manque d'experts en autre chose, il est bien évident que nos entreprises ne sont pas suffisamment motivées pour offrir aux clients étrangers ce que l'on appelle les projets clé en main. Évidemment, certaines d'entre elles ont réussi à obtenir de tels contrats, comme Bell Canada. De même, nous pourrions mentionner le projet de gaz naturel liquifié au Nigéria, bien que ce dernier ne se soit jamais réalisé. Je pense que le contrat avait été complètement négocié mais qu'il n'est jamais parvenu à une application concrète. Dans d'autres domaines, nous avons fourni des usines de pâtes et papier à la Tchécoslovaquie et à la Pologne mais, sur un plan général, je pense qu'il est juste de dire que nos entreprises n'ont pas de motivation permanente pour l'exportation de grands projets.

L'autre élément qui serait indispensable, selon moi, serait la volonté d'assumer des risques. Évidemment, l'une des raisons pour lesquelles les entreprises ne sont pas suffisamment motivées, c'est qu'aucune entreprise, ou aucun groupe d'entreprises, n'ont jugé bon de regrouper leurs efforts pour partager les risques extrêment importants que représente l'exportation de projets clé en main.

Je vais donc maintenant vous poser ma question. Supposons que nous réussissions à mettre au point une société dotée de la motivation nécessaire, capable d'assumer les risque que je viens de mentionner et supposons que nous voulions la créer à partir d'une société déjà existante, telle que la CCC. Nous pourrions lui donner comme mandat de s'occuper d'exportation de grands projets, de l'ordre de $50 à $250 millions de dollars, tout au moins au départ. Cette société ne devrait pas faire concurrence aux sociétés privées intéressées par de tels projets, mais pourrait par contre faire des offres dans les cas où d'autres entreprises canadiennes ne seraient pas intéressées.

Au début, la société pourrait fort bien se limiter à certains domaines choisis, tels que les transports ou les pâtes et papiers. C'est en effet dans ces domaines que nous sommes les plus compétents, dans l'immédiat. Elle aurait donc la capacité de

[*Texte*]

ment capability and they would have an analytical ability in terms of analysing the market and what the profitability of those projects might be; what the Canadian capabilities are, whether we have the engineering talent and so forth. But the company, this institution would not necessarily be restricted or confined to acquiring Canadian engineering services, Canadian construction services or Canadian equipment. They would subcontract in these three areas.

• 1040

Now we come to the capitalization of such an institution. Let us say, for the sake of argument, that it was capitalized at $500 million and that the federal government was prepared to put up half the capital. My question to you is whether the Royal Bank would be interested in putting up $250,000 in some form of equity to participate in that corporation. Let us forget about the Bank Act. Let us put it aside.

Mr. Styles: That is a nice broad question.

Mr. Thomson: Well, I do not like to be long and drawn out. It is something that the committee has considered seriously. It certainly might not be the final answer. It may have to be refined into many rights. However, if you accept the premise that the risk-taking capability does not exist in Canada today and that the motivation and the dedication to a capital export market does not exist in a continuous and concentrated way, yet you say we want to do this, then we have to find some institution or a combination of institutions prepared to undertake the job. I am just suggesting one means.

Mr. Styles: I guess a simple answer in a sense, to respond to you, is, yes, we would if that vehicle were being created. Before proceeding that far, I would want a better feel of its purpose and the way it would operate. I do not entirely buy some of the comments that you have made. I do not think it is necessary, and I think of the successful groups around the world. We essentially better forget the Japanese as the example, since it is too different a culture and everything else to try to adopt their practices. However, other countries have been very successful in major capital projects.

In fact, I think you would get the department-store type of approach to an organization like that, whereas the successful ones, to my modest, and I emphasize modest, knowledge of that activity, tend more to group themselves on a particular service. Now you did suggest that you might confine this organization to transportation or to some particular activity. I think that is where you get that business, not only on the basis of the resources, dedication, et cetera, but also on reputation. If you are a department store as opposed to a specialist in energy development or hospital development, that type of thing, I think you would find it very difficult to build that kind of skill and reputation in international markets.

We had an indirect association through the Royal Bank with a group through the investment we have in the Orion Bank in the United Kingdom. Orion was involved not in an equity sense, but as a financing partner—I guess that is the

[*Traduction*]

gérer de tels projets et d'anylaser les marchés, pour en déterminer la rentabilité, en fonction de toutes les ressources canadiennes disponibles. Cependant, cette société ne serait pas nécessairement limitée à l'acquisition de services d'ingénierie canadiens, de services de construction canadiens ou d'achat d'équipement canadien. Dans ces trois domaines, elle pourrait faire de la sous-traitance.

Ceci nous amène donc à la constitution du capital de la société. Supposons que l'on décide de lui donner un capital de 500 millions de dollars, dont le gouvernement fédéral soit prêt à fournir la moitié. Dans un tel cas, la Banque Royale serait-elle prête à fournir l'autre moitié, sous forme de capital-actions? Je vous pose des questions en tenant absolument pas compte des dispositions de la Loi sur les banques, que nous allons ignorer pour l'instant.

M. Styles: Voilà une belle question, très générale.

M. Thomson: Je préfère généralement poser des questions plus limitées mais je dois vous dire que c'est là un problème que le comité a à envisager très sérieusement. Ce n'est peut-être pas la solution définitive qu'il faudrait adopter mais, si l'on veut constituer une société capable d'assurer les risques nécessaires et capable de faire preuve de motivation soutenue, pour obtenir des marchés à l'exportation, nous devrons bien trouver un organisme, ou un groupe d'organismes, prêts à assumer ce rôle. Je voulais donc simplement vous proposer une solution.

M. Styles: Je crois que la réponse la plus simple serait que oui, nous serions prêts à participer à une telle société. Cependant, avant de vous donner une réponse définitive, je devrais mieux en connaître les objectifs et les méthodes de fonctionnement. Je n'accepte pas en effet totalement les remarques que vous avez faites. Pour se faire une meilleure idée, on peut examiner ce qui se fait dans d'autres pays. Ingnorons pour l'instant l'exemple japonais, puisqu'il s'agit là d'une culture et d'un système beaucoup trop différents du nôtre pour que nous puissions les reproduire au Canada. Cependant, d'autres pays ont eu beaucoup de succès dans l'exportation de grands projets d'investissements.

Si je me base sur mes connaissances très modestes, et j'insiste sur ce mot, dans ce genre d'activité, je crois pouvoir dire que votre société, telle que vous l'envisagez, offrirait toute une gamme de services. Or, j'ai l'impression que celles qui réussissent ont plus tendance à se regrouper autour d'un service bien particulier. Certes, vous avez dit que vous pourriez limiter le rôle de la société au transport, par exemple, et je crois que c'est comme cela que l'on pourrait décrocher des contrats importants. Il est en effet essentiel pour une telle société d'obtenir une excellente réputation mondiale et c'est précisément en se spécialisant, dans le domaine de l'énergie, par exemple, ou dans la construction d'hôpitaux, que l'on réussit à devenir extrêmement compétents et à acquérir la réputation qui permet d'obtenir les contrats.

Je puis vous dire que notre banque a été indirectement associée à un groupe d'investissement, par l'intermédiaire de la banque Orion, du Royaume-Uni. La banque Orion n'avait pas de capital-actions mais jouait en quelque sorte le rôle d'organi-

[*Text*]

best way to put it—with a U.K. group that did turnkey hospitals and were, and continue to be, fairly successful throughout the Middle East. A lot of their activity was in Iran and that has not been awfully good. However, a clearly identified area of expertise—and it was a question of three or four or five private-sector companies brought together to do a turnkey, right to supplying the staff and everything else—worked. Not having read all of your . . .

Mr. Thomson: Let me expand here just a minute, Mr. Styles. Maybe I can give you a few more thoughts to grab hold of. We visited Germany just recently and we talked to three companies, Klockner, Ferrostaal and—I can never pronounce it—Coutinho Caro. These three companies are very large in capital and the export of capital projects on a world-wide basis. They have a strong asset base that has been derived, in every instance, from the steel industry, manufacturing steel. However they have a relatively small staff—I remeber asking Coutinho Caro and they have a total of 40 people in their turnkey operation for capital projects. They will go out and subcontract engineering from a U.K. engineering company. They will get a contractor from Italy to build a project. They may acquire the machinery in the United States and partly in Canada, and use EDC financing together with a U.K. bank. Ferrostaal and Klockner are doing exactly the same thing. The Stelcos and Algomas do not want to do that. They do not want to do it.

• 1045

Mr. Styles: Did you ask them why?

Mr. Thomson: I have not asked them why but they do not want to do it; for one reason or another, they do not want to do it. The General Electrics to Westinghouses do not want to do it. I do not see any evidence that the SNCs want it. They do not have the capitalization to take on the job. Their people resources are largely committeed to domestic markets.

Loram was in here the other day and we were asking them what they were going to be doing in the capital export field. While Loram is probably one of the largest contracting engineering groups in Canada, if not the largest, they feel that only 15 per cent of their market will be abroad in the next 10 years. They do not want to go abroad. They have enough on their plates right here in Canada.

Mr. Styles: I would have to interrupt your comments. On the SNC situation I would not agree with you. They have been very aggressive internationally, I am not suggesting that they have a great . . .

Mr. Lachance: On the infrastructure side.

Mr. Styles: They are now in the energy area in the North Sea, through a couple of acquisitions that they have made and so on.

Mr. Thomson: I guess the point I am trying to get at here, Mr. Styles, is that there is a continuing ongoing commitment, by companies such as Klockner, Ferrostaal and others, to the

[*Translation*]

sateur du financement d'un groupe britannique qui construisait des hôpitaux clés en main, avec beaucoup de succès, dans les pays du Moyen-Orient. Malheureusement, une bonne part de ces activités s'est faite en Iran, ce qui n'a pas produit de résultats mirobolants. Par contre, le fait de se spécialiser clairement dans un domaine, en regroupant trois ou quatre sociétés du secteur privé, pour offrir des projets clés en main, s'est révélé très efficace. N'ayant pas lu toute votre . . .

M. Thomson: Je voudrais rester sur le même sujet, monsieur Styles. Peut-être pourrais-je vous soumettre quelques autres idées, dans le même domaine. En effet, nous sommes récemment allés en Allemagne et nous avons discuté avec des représentants de trois sociétés, c'est-à-dire Klockner, Ferrostaal et Coutinho Caro. Il s'agit là de trois grandes sociétés qui s'occupent de l'exportation de grands projets d'investissement dans le monde entier. Ces sociétés sont très fortement implantées dans des secteurs qui découlent de l'industrie de l'acier. Cependant, elles ont un personnel relativement limité. Je me souviens que Coutinho Caro m'a dit qu'elle a un total de 40 personnes qui s'occupent de l'exportation de projets clés en main. Elle sous-traite les contrats d'ingénierie à une société britannique. Dans d'autres cas, elle fera appel à une société de construction, en Italie, ou achètera des machines, aux États-Unis et, en partie, au Canada. Dans ce dernier cas, elle aura recours aux services de financement de la SEE, combinés à ceux d'une banque anglaise. Les sociétés Ferrostaal et Klockner font exactement la même chose. Par contre, la Stelco et l'Algoma du Canada refusent de le faire.

M. Styles: Leur avez-vous demandé pourquoi?

M. Thomson: Non, mais je sais qu'elles ne veulent pas le faire, pour une raison ou pour une autre. General Electric, Westinghouse ou la société SNC ne veulent pas le faire. Elles ne disposent pas du capital nécessaire et, de toute façon, leurs employés sont essentiellement orientés vers les marchés nationaux.

L'autre jour, nous avons eu des représentants de la société Loram à qui nous avons demandé ce qu'ils avaient l'intention de faire dans le domaine de l'exportation de grands projets. Cette société est probablement l'un des groupes d'ingénierie les plus importants du Canada, sinon les plus grand, mais elle considère que seulement 15 p. 100 de ses activités résulteront de marchés étrangers, dans les dix prochaines années. Elle ne veut donc pas essayer d'exporter plus, car elle estime qu'elle a suffisamment de travail à faire au Canada.

M. Styles: Je voudrais vous interrompre ici. En ce qui concerne la SNC, je ne suis pas d'accord avec vous. Elle a été très agressive, sur le plan international, et je ne pense pas que . . .

M. Lachance: Sur le plan de l'infrastructure.

M. Styles: Elle s'occupe actuellement de projets énergétiques, dans la mer du Nord, grâce à certaines acquisitions qu'elle a faites.

M. Thomson: Ce que j'essaie de dire, monsieur Styles, c'est que des sociétés telles que Klockner et Ferrostaal se sont engagées, sur un plan permanent, à exporter des grands projets

[*Texte*]

export of capital projects. On the Canadian scene we do not have that ongoing commitment. One project may come up in Indonesia to build a power plant; we may take a look at that and some consortia may happen to get together and go after the project, but it is a hit and miss affair. We do not have the necessary dedication or commitment by any company or group of companies in Canada that I have been able to see. So I am saying here: if we want to get in to the game then I think it is going to be necessary, one way or another, to encourage institutions to get into the game and be dedicated and committed to the game in the long term. I do not see that happening. The only way I can see it happening is to put a company together, such as I have described, because, again, when you come to that risk-taking facility, I do not believe for one minute that you can insure those commercial risks in a manner which has been suggested by the Hatch Committee. I just do not think that is practical. I think you have to have an institution in place that is going to be able to accept the rewards and the risks, and I do not think they can be insured on a project-by-project basis by an insurance fund.

Mr. Styles: It is again an area that is hard to respond to. In our discussions with a number of firms, on the engineering side particularly, one gets a lot of enthusiasm for the very thing you are saying, however I cannot in any sense disagree with your comment that it does not happen; that is what we are all talking about, regardless of whether it is the Hatch Committee or within the Royal Bank. The impediments or the rationale for the manufacturing segment of the economy not being willing to be sufficiently aggressive or entrepreneurial offshore is a good question. Certainly when one looks at the industry segments in Canada that have been successful internationally, I guess I made a fairly brief reference to it in my opening comments it is much more in the service area than it has been in the manufacturing. It is pretty hard to start going beyond the fingers on one hand when you start thinking about multinational Canadian manufacturing companies. In essence, it is that external attitude that they must have, whether it is the establishment of a branch plant or whether it is the kind of specific activity that you are talking about. It just does not seem to happen in this country. Klockner, as you well know, apart from the kind of activities that they have, they have subsidiaries all over, they have a subsidiary right in this country. Stelco are, I guess, in the U.S. with activities, but that is essentially the extent of it.

• 1050

Mr. Thomson: Really, maybe you would like to give that some further thought. I have taken enough time here, but some of the other committee members may wish to comment on what I have had to say. It would seem to me that the bank, or a bank, and I do not know whether it should be a group of banks or a bank that participates to the extent of 50 per cent of the capitalization of this institution, would have a very important and whothwhile role to play. I think the participants could have access to much more financing, presuming that you want to offer more of your money for Canadian export sales or for export sales capital projects.

[*Traduction*]

d'investissements. Nous n'avons pas d'engagement identique de la part de sociétés canadiennes. Certes, il se peut qu'un projet apparaisse en Indonésie, pour la construction d'une centrale, et qu'une société ou un groupe de sociétés essaient d'obtenir le contrat. Cela se fera cependant tout à fait au hasard. Les sociétés canadiennes n'ont pas la motivation nécessaire que j'ai pu constater dans d'autres pays. Il me paraît donc nécessaire, si nous voulions entrer dans ce domaine, d'encourager les institutions bancaires à y participer, sur la base d'un engagement et d'une motivation soutenus. Or, cela ne se fait pas. Pour atteindre cet objectif, la seule méthode que j'envisage serait de constituer une société telle que celle que j'ai décrite car, encore une fois, lorsqu'il s'agit d'assumer les risques, je ne pense pas que l'on puisse avoir recours au système d'assurance proposé par le comité Hatch. Selon moi, les solutions proposées par ce comité ne sont pas pratiques, dans ce domaine. Je crois qu'il faut mettre sur pied une institution qui sera prête à accepter les risques aussi bien que les profits et je ne pense pas que l'on puisse constituer un fonds d'assurance, pour assurer chacun des projets.

M. Styles: Encore une fois, il est difficile de répondre à cette question. Dans nos discussions avec un certain nombre d'entreprises, surtout d'ingénierie, nous avons perçu beaucoup d'enthousiasme pour les choses que vous recommandez. Par contre, et j'accepte ce que vous dites à ce sujet, il est bien évident qu'il ne se passe pas grand-chose dans ce domaine. C'est d'ailleurs pourquoi ces questions sont analysées, que ce soit à la Banque Royale ou au sein du comité Hatch. Parmi les questions qu'il faut se poser, l'une d'entre elles concerne évidemment la raison pour laquelle nos sociétés de fabrication ne sont pas suffisamment agressives à l'étranger. Il est évident que lorsque l'on considère les secteurs industriels canadiens qui réussissent à l'échelon international, et je crois en avoir parlé brièvement dans mes remarques initiales, on constate que c'est beaucoup plus le secteur tertiaire que le secteur secondaire. On a du mal à dépasser les doigts d'une main quand on compte les multinationales canadiennes du secteur secondaire. Essentiellement, il faut qu'elles regardent vers l'extérieur, qu'il s'agisse de créer une filiale ou du genre d'activité précise dont vous parlez. C'est le genre de chose qui ne semble pas se produire ici. Vous savez que Klockner, outre ses activités ordinaires, a des filiales partout, il en a même une ici au Canada. Je crois que Stelco a quelques activités aux États-Unis mais que cela ne va pas plus loin.

M. Thomson: En fait, vous voudrez peut-être y réfléchir. J'ai déjà pris assez de temps et certains autres membres du Comité veulent peut-être prendre la parole. Il me semble que votre banque, ou une banque, et je ne sais pas si ça devrait être un groupe de banques ou une banque qui détienne jusqu'à 50 p. 100 du capital de cet organisme, pourrait avoir un rôle extrêmement important et précieux à jouer. Les participants devraient avoir accès à un financement considérablement accru si l'on veut consacrer davantage aux ventes d'exportations canadiennes ou à l'exportation des travaux d'équipement.

[*Text*]

Mr. Styles: To respond to that aspect, if we were convinced that this was the vehicle to achieve these things, sure, we would be very much interested in looking at an equity participation. I think frankly it would be inappropriate for the bank to be a major equity holder in such an institution if we are talking the kinds of numbers that you were a minute ago. It is not our role, I think it is a high-risk-taking operation and I think for the protection of our depositors it is not appropriate that we get into a large equity of it. However, to have an involvement through an equity holding of some modest proportions, yes, because I think it gets us more involved, just emotionally, with the company, apart altogether from the financial.

Mr. Thomson: It might be a preferred share; in other words take some of the risk element out insofar as your depositors are concerned. It could be a preferred position even.

Mr. Styles: Yes. I guess my response in a sense to the role of the bank essentially, apart from perhaps putting up some of the capital in the financing area—I hope I am not being defensive in this, I am sure it is going to sound that way—really our attitude as an institution is that there is not a restraint in our judgment now on the financing that we will make available. Now any exporter will tell you two things: (a) He does not get adequate service from his local branch; we are guilty. (b) The rates are no good. That is a judgment; we may well be guilty, but insofar as a willingness to be involved in export finance, doing what in our judgment is best and prudent, and that always gets down to a judgment, you will not have anybody more enthusiastic I would suggest. Obviously I can only talk really about our own bank, but I think generally speaking the Canadian banks.

Mr. Thomson: I did not really even want to address that aspect.

Mr. Styles: No, except that I think in the sense of getting involved in project finance, I guess what I am really trying to say is that it is not necessary for us to have an equity interest to be interested in the financial aspects. On the other hand, if the addition of some equity from us is a useful element in making the thing go, providing it is reasonable in relation to what we would determine, our total capital, etc., makes good sense. But not talking $250 million. you said $250 million?

Mr. Thomson: Yes.

Mr. Styles: Just as a comparison you have the U.S. legislation talking about 5 per cent of capital and surplus. In our case, that would keep us to about $100 million. Not bad.

• 1055

Mr. Thomson: There are a few other banks out there which might be interested as well.

Mr. Walker: I am glad we clarified that because I understood you to say $250,000 and I think that is how Mr. Styles was responding.

Mr. Thomson: Did I say $250,000?

[*Translation*]

M. Styles: Là-dessus, si nous étions convaincus que c'était le moyen qui permettrait de parvenir à ces objectifs, il est évident que nous serions tout à fait prêts à envisager une participation de capital. Très franchement, je ne pense pas qu'il serait approprié que la banque soit un détenteur important du capital d'un tel organisme si l'on envisage le genre de chiffre que vous donniez il y a un instant. Ce n'est pas notre rôle, je crois que c'est une activité très risquée et je crois que, pour la protection de nos clients, ce ne serait pas normal que nous acquerrions une grosse part de ce capital. Toutefois, si cela devait au contraire se faire dans des proportions modestes, ce serait en effet une idée car je pense que nous nous trouverions ainsi davantage engagés peut-être simplement émotivement, devant cette société, sans compter même l'aspect financier.

M. Thomson: Il pourrait s'agir d'un genre d'actions privilégiées; vous éviteriez l'élément risque et protégeriez vos clients. Vous pourriez même avoir une position préférentielle.

M. Styles: En effet. Je crois que ma réponse en ce qui concerne le rôle de la banque est qu'outre engager peut-être une partie du capital, et je ne veux pas là me défendre même si c'est ce que vous pouvez interpréter, nous jugeons que le financement que nous pourrons offrir n'est absolument pas limité. N'importe quel exportateur vous dira évidemment deux choses: a) qu'il ne reçoit pas les services voulus de sa filiale locale; nous sommes alors coupables. *b*) que les taux ne sont pas intéressants. C'est un avis; peut-être là encore sommes-nous coupables, mais pour ce qui est de désirer participer au financement des exportations, de faire ce que nous jugeons être le mieux dans les limites de la prudence, et c'est évidemment une question de jugement, vous ne trouverez à mon avis personne de plus enthousiastes que nous. Il est évident que je ne puis là parler que de notre banque mais je crois que c'est l'attitude générale des banques canadiennes.

M. Thomson: Je ne voulais même pas aborder cet aspect.

M. Styles: Non, sauf que pour ce qui est de participer au financement des travaux, je pense qu'il n'est pas en fait nécessaire que nous détenions une part de capital pour nous intéresser aux aspects financiers. Par contre, si le fait que nous engagions un certain capital peut être utile à toute l'affaire, et si cela évidemment nous semble raisonnable par rapport au reste de notre capital, c'est à envisager. Mais vous avez dit 250 millions de dollars?

M. Thomson: Oui.

M. Styles: A titre de comparaison, je vous signale qu'aux États-unis la loi parle de 5 p. 100 du capital et du surplus. Dans notre cas, cela nous amènerait à quelque 100 millions de dollars. Ce n'est pas mal.

M. Thomson: Il y a quelques autres banques que cela pourrait peut-être également intéresser.

M. Walker: Je suis heureux que nous ayons pu éclaircir cela, car je croyais que vous aviez parlé de $250,000 et c'est ce à quoi répondait M. Styles.

M. Thomson: Ai-je parlé de $250,000?

[*Texte*]

Mr. Walker: I think you did and there is a modest difference between that and $250 million! There is one comment that I would like to make on that which is that in my opinion where we would have an equity involvement in an operation, particularly a sizable equity involvement, that would almost impede us in lending money to that operation. It would not be an incentive to lend more money at more favourable rates. I would think that would be a very dangerous practice for us to follow.

Mr. Thomson: I do not think that would be necessary. All you would be looking at it on would be a project-by-project basis. Say the corporation decided to go in and build a $200-million plant of some description in some country and the EDC put up part of the financing and another part come from the World Bank, say, and there was another private element. Then, two or three of the banks which were shareholders, could take a look at it to determine whether or not they would take a piece of it and whether it was attractive to them.

Mr. Walker: Yes, that was the point I was really trying to make. I had understood you to say that with that kind of equity involvement, either ourselves or another bank or banks would be more inclined to be somewhat more forthcoming in our accommodation of that company. But the reverse would probably apply.

Mr. Thomson: No, no, I did not wish to imply that at all. I was just saying that perhaps it may open up markets for you for lending funds that you would not otherwise be exposed to.

Mr. Styles: Perhaps I could be proven wrong, but it seems to me that the problem is the initiative, the incentive, as opposed really to the capital. I will just use the small example I did a minute ago of this turnkey hospital group in the U. K. Capital was not the consideration; it was getting the team together with sufficient incentive.

And I would come back to some of the recommendations that came out of the Hatch Report, that somehow you have to turn on. We should be picking on Selco; I do not know, I have not talked with them about this particular subject but what does that part of the Canadian economy need to excite them about this kind of offshore investment or activity? Again, having talked fairly recently to Roger Hatch, I can say that he is very strong on some form of tax incentive, you know the add-on element of export activity. Maybe that is what is necessary. That has been used in the U.S.; it has been used elsewhere.

Mr. Thomson: It is in contravention of GATT.

Mr. Styles: Well, we are somewhat "holier than thou" I think at times on this.

Mr. Thomson: Let me turn the questioning over now.

The Chairman: Okay. Marcel Roy.

M. Roy: Monsieur le président, je pense nous tenons ce matin la soixante-cinquième réunion de notre Comité qui se penche sur l'étude des possibilités d'établir une société nationale de commerce. Mon collègue, John Thomson, a très bien exposé les sentiments des membres de ce Comité. Il a

[*Traduction*]

M. Walker: Je crois que oui et il y a en effet un certain écart entre ce chiffre et 250 millions de dollars! Je ferai une observation à ce sujet. Je crois en effet que si nous détenions une part du capital de telle ou telle affaire, surtout si c'était une part importante, cela nous empêcherait presque de prêter à cette affaire. Cela ne serait pas pour nous une incitation à prêter à des taux plus favorables. Ce serait à mon avis une pratique très dangereuse pour nous.

M. Thomson: Je ne pense pas que cela serait nécessaire. Vous n'envisageriez les choses qu'individuellement, projet après projet. Disons que la société décide de construire une usine de 200 millions de dollars dans un pays quelconque et que la Société pour l'expansion des exportations assume une partie du financement alors qu'une autre partie, viendrait de la Banque mondiale, par exemple, qu'il y aurait un autre élément privé. Deux ou trois des banques actionnaires pourraient alors étudier la question afin de déterminer si elles veulent participer, si cela leur semble intéressant.

M. Walker: Oui, c'est justement ce que j'essayais de dire. Je croyais que vous disiez qu'en détenant ainsi une part du capital, que ce soit nous ou une ou plusieurs autres banques, nous serions plus enclins à aider ladite société. Or, je crois que ce serait plutôt l'inverse.

M. Thomson: Non, ce n'est pas du tout ce que je voulais dire. Je disais simplement que cela pourrait vous ouvrir des marchés nouveaux pour prêter des fonds.

M. Styles: Je me trompe peut-être mais il me semble que le problème réside dans l'initiative, l'incitation, plutôt que dans le capital. Je reprendrai le petit exemple que j'ai utilisé il y a un instant. Pour le programme d'hôpital clés-en-mains au Royaume-Uni, le problème n'était pas le capital; il s'agissait de réunir l'équipe nécessaire avec les incitations voulues.

Je reviendrais à certaines des recommandations du rapport Hatch qu'il ne faut pas oublier. Nous devons interroger Selco; je ne sais pas, je ne leur ai pas parlé de ce sujet particulier, mais que faut-il à ce secteur de l'économie canadienne, pour l'inciter, l'intéresser à ce genre d'investissements ou d'activités à l'étranger? Je répète qu'après un récent entretien avec Roger Hatch, je puis affirmer qu'il préconise quelques formes d'incitation fiscale, le genre d'élément additionnel que représentent les activités d'exportation. C'est peut-être ce qui est nécessaire. On l'a utilisé aux États-Unis; également ailleurs.

M. Thomson: C'est contraire aux accords GATT.

M. Styles: Ma foi, nous avons quelques fois tendance à être plus royalistes que le roi.

M. Thomson: Je pense que je vais laisser maintenant la parole à quelqu'un d'autre.

Le président: D'accord. Marcel Roy.

Mr. Roy: Mr. Chairman, I think this is the 65th meeting of our committee, who is considering the creation of a national trading corporation. My colleague, John Thomson, stated the feelings of the committee members very well. He has identified the problem. We must now try and concentrate our efforts,

[*Text*]

identifié le problème. Il nous faut maintenant essayer de concentrer nos efforts d'autant plus lorsque l'on reçoit des personnes du calibre de M. Styles et de M. Walker, parce qu'après avoir identifié le problème, nous devrons évaluer les risques qui peuvent limiter, actuellement, notre part du marché mondial.

[*Translation*]

and maybe even more when we have witnesses like Mr. Styles and Mr. Walker because after having identified the problem we must assess the risks which might now limit our share in the world market.

• 1100

Monsieur le président, l'économie exige une réflexion sérieuse, et des décisions délicates sont à prendre en ce qui concerne l'évolution du marché mondial. Je pense que le rôle des banques a toujours été plutôt identifié au prêt de la monnaie, à l'achat de la monnaie; et la réputation mondiale des sociétés et des banques canadiennes a été une réputation fantastique identifiée par des placements sûrs. Je me demande à un moment donné, si on veut pénétrer le marché d'exportation quel est le rôle de nos institutions financières qui s'identifient à l'achat et au prêt de la monnaie uniquement, et surtout sur des placements sûr? Cela n'a-t-il pas été une des raisons pour laquelle on a manqué de motivation et préféré ne pas se risquer sur les marchés d'exportation, à cause de l'évaluation des risques qu'il faut prendre?

Mr. Chairman, the economic situation demands a serious consideration and difficult decisions will have to be taken with respect to the evolving world market. Heretofore, banks have always been identified with the lending of money, or the purchase of currencies; and world-wide, Canadian banks and firms have acquired a fantastic reputation for backing guaranteed investments. If we are to penetrate the export market, I am wondering what should be the role of those financial institutions which I have identified strictly as money lenders and purchasers, and particularly with safe investment. Is that not an indication of our lack of motivation, and a fear of the risks involved in our exports markets?

La dernière fois, lors de notre rencontre en octobre dernier, vous avez dit au Comité que la Banque royale du Canada se penchait sur l'étude des possibilités d'aller sur le marché de l'exportation. Après étude, et après beaucoup d'hésitations j'imagine, vous semblez être très ouvert à contribuer à aller sur le marché d'exportation. Comme membre du Comité, je suis heureux de voir que si le système des institutions bancaires par le réseau de filiales à travers le monde, si ce réseau de système bancaire à travers le monde s'associe à nos attachés commerciaux de nos ambassades et, qu'ensembles avec les manufacturiers, on a un objectif commun, à savoir l'augmentation de la pénétration du marché de l'exportation, je pense qu'avec les filiales bancaires, avec les attachés commerciaux on va sûrement motiver davantage nos exportateurs. Mais si l'outil qui peut à ce moment-là aider énormément à connaître les réseaux d'institutions financières, joue un rôle non seulementau niveau de l'évaluation mais aussi des risques sûrs, il va encore manquer une étape à toutes ces étapes vers le succès.

At your prior appearance in October, you told our committee that the Royal Bank of Canada was studying the possibility of entering the export market. After much consideration, and rather reluctantly, I imagine, you seem now to be quite prepared to participate in entering the export market. As a member of our committee, I am happy to say that if the banking institutions system through its network of branches all over the world can work with our trade commissioners in all our embassies, together with our manufacturers, all work towards a common objective, that of increasing our penetration of the export market, I think that we can better motivate our exporters. However, if a tool that can help so much to attain this objective, that is financial institutions networks, plays a role only at the assessment and sure investment level, there will still be one important step lacking in the march to success.

Et je m'explique. Et je termine mon exposé par ceci. Il me semble que tout le long de la ligne d'un projet, il faudrait que chacun y trouve, à un moment donné, sa raison de participer dans une société de commerce. Qu'il y ait un profit, un peu, à toutes les étapes. Et si l'institution bancaire joue seulement un rôle au niveau de prêts monétaires, l'intérêt de cette banque va exiger alors la même sécurité, parce que le profit se limitera au taux ou au prêt de la monnaie. C'est là qe je m'en viens, avec les actions, pour que l'institution bancaire participe à toutes les étapes d'un projet à partir de la fabrication du produit, jusqu'à la commercialisation et la clé à la porte du projet terminé. Que l'institution financière participe à la réalisation du projet au niveau de l'*Engineering*, au niveau du manufacturier, mais que tout le monde y participe avec un profit un peu à chaque étape.

Let me explain and I will finish my brief this way. It seems to me that in any export project, every component should find some benefit in participating in a national trading corporation. There should be some profit made available at every step. And if the banking institution only provides loans, that bank will have to require the same sort of guarantees, since the profit available will only be interest on loan of money. This is where the shares come in, so that the banking institution can participate at every step of a project, from the manufacturing of the product to its marketing right up to handing over the project once completed. The financial institution must participate in the implementation of the project at the engineering level, at the manufacturing level so that everybody can have a part of the profits at each step.

C'est un peu ce que l'on a appris lorsque nous sommes allés en Europe. En Allemagne, dans les compagnies dont a parlées John, on nous a mentionné un item qui était très important,

That is what we learned when we were in Europe. In Germany, the companies that John mentioned told us this was a very important aspect which could mean the success or the

[*Texte*]

qui pouvait signifier un succès ou un échec. Lorsqu'il soumettait un prix, un projet, il pouvait avoir un prix fixe, ce que l'on ne peut pas faire ici. Or, il pouvait déterminer un prix fixe parce qu'à toutes les étapes de la réalisation du projet, à cause d'une sorte de consortium, chacun y trouvait une part de profit; et à la fin du projet, on pouvait dire, le coût est de 200 millions de dollars et c'est un prix ferme. Ce que l'on ne peut pas faire ici au Canada.

[*Traduction*]

failure of a project. He could, when submitting a price, a project, have a fixed price, which is not the case here. He could establish a fixed price because everyone would benefit at all steps of the implementation of the project, because there was some kind of consortium. When the project was finalized, you could say: The cost is $200 million, a firm price. This is not possible here in Canada.

• 1105

Après ce long exposé, je m'en excuse auprès des membres du Comité, John a très bien exposé une espèce de consensus de la part des membres du Comité, on identifie le problème au niveau d'un manque de motivation et on identifie un facteur limite de notre expansion à savoir le risque. Ma question est la suivante: Est-ce que les institutions bancaires seraient prêtes, et je pense que cela rejoint un peu l'exposé de John, à jouer le rôle non seulement d'achateur et de vendeur de monnaie, parce qu'à ce moment-là cela nécessite davantage de sécurité, un placement sûr et le taux d'intérêt s'en ressent . . . Que chacun à toutes les étapes de la transformation puisse y trouver sa part de façon à ce qu'on puisse en arriver, lorsqu'on fait une soumission, à un prix ferme. Actuellement, on ne peut pas le faire, parce qu'à certaines étapes on ne peut pas évaluer le risque pris par l'institution financière ou par l'entrepreneur, ne connaissant coût qu'à la fin du contrat.

Et ma conclusion est la suivante. Il me semble que nous devrions de plus en plus avoir une certaine politique d'échange de personnel, que ce soit au niveau des institutions bancaires, de l'industrie privée, des spécialistes, du gouvernement, une sorte d'échange de génies, de cerveaux, pour que cette équipe à toutes les étapes de la transformation puisse aller sur le marché mondial pour réellement obtenir notre part de ce marché mondial.

Mr. Styles: Well, Mr. Roy, I was trying to make some notes here to respond to two or three segments of what you asked. I guess, risk-taking is always a difficult thing to assess, how far one should go and what the rewards should be for doing so. It is an area we are certainly very conscious of, and particularly in our international activities. We have, as I am sure you are aware, something in the order of 40 per cent of our assets—I guess slightly less than that, still, close to 40 per cent of our assets—on loans made abroad. There are various elements of risk there. The most crucial, of course, is whom we are lending to. I can assure you that, at least in our judgment, we are taking as many risks as we should, and at times more, on our lending abroad. Our exposure in a number of countries is really quite high.

For example, we sit with loans to Turkey at the moment which have not been serviced for three years, largely originating through financing Canadian exports. We think we will get it back, but currently we are not getting interest on it. We have outstanding, some substantial, loans to North Korea which were used to finance Canadian wheat exports, and we are not too sure when we are going to get that money back. I am not suggesting sympathy. We think we have done a prudent job. We are satisfied that what our book is at the

After this long speech, the members of the committee will please excuse me, John has mentioned that there was some sort of consensus among the members of the committee, the problem was identified on the basis of a lack of motivation, and a limiting factor of our expansion, meaning the risk, is identified. I would like to ask the following question: Would the banking institutions be prepared, following what John has said, to play a role not only as a buyer but as a seller of money, because it would mean better security, from investment, as it would affect the rate of interest . . . So that everybody during the processing stage could find its own benefit and that ultimately the price be firm when there is a submission. This cannot be done right now, because the risk cannot be assessed at the different steps taken by the financial institutions or by the entrepreneur who do not know the cost at the termination of the contract.

To conclude, we should have I believe a policy of personnel exchange whether at the banking establishment level or in the private industry, an exchange of specialists from government, a sort of exchange of geniuses or brainy people in order that this team could go on the world market, at all steps of this processing, so that we can obtain our share of this market.

M. Styles: Pendant que vous parliez, j'essayais de rendre des notes afin de répondre à deux ou trois des questions que vous avez soulevées. Le risque est toujours difficile à évaluer, jusqu'où peut-on aller et quelles devraient être les bénéfices anticipés. Nous en sommes certainement très conscients, surtout dans les activités internationales. Comme vous le savez sans doute, près de 40 p. 100 de nos avoirs, un petit peu moins peut-être, mais c'est très près de 40 p. 100, sont investis dans les prêts à l'étranger. Il y a divers éléments de risque. Le plus important, évidemment, est de savoir à qui nous prêtons. Je puis vous garantir, toutefois, qu'à notre avis nous prenons autant de risques qu'il le faut et aussi souvent qu'il est possible pour les prêts outre-mer. Nous faisons affaire avec un certain nombre de pays où notre présence est très évidente.

Ainsi, par exemple, nous avons consenti des prêts en Turquie, nous n'en avons rien retiré depuis trois ans, et ces prêts avaient été à l'origine consentis pour financer des exportations canadiennes. Nous croyons pouvoir les ravoir, mais, pour le moment, nous ne touchons même pas l'intérêt sur ces prêts. Nous avons des prêts en souffrance, des prêts trés importants en Corée du Nord, qui ont servi à financer des exportations canadiennes de blé. Nous ne sommes pas très sûr de pouvoir ravoir notre argent. Je n'essaie pas d'attirer votre sympathie.

[*Text*]

moment is reasonable. But what I am suggesting is that I think the bank's role as a bank is essentially to be a lender of money, to take as extreme a risk as we figure is prudent without going overboard. If on top of that risk element in our activities we were to add an additional enquity risk in a non-banking business, I guess I would suggest I do not think that is prudent.

[*Translation*]

Nous croyons avoir fait un travail prudent. Nous sommes satisfaits du bilan pour le moment. Je voulais souligner que le rôle de la banque, en tant que banque, est essentiellement de prêter de l'argent, et partant, de prendre un risque extrême, dans la mesure où nous pouvons l'évaluer sans dépasser la limite. Si en plus de cet élément de nos activités, nous ajoutons un risque additionnel au titre d'une prise de participation dans une entreprise non bancaire, ce ne serait pas prudent à mon avis.

• 1110

I hope I am not trying to suggest that it is just a degree of Canadian banker conservatism. I think that is the basic element around the world in banking legislation: that banks are essentially in the business of lending money, of taking deposits. The capital structure and the nature of their whole balance sheet are such that one is endeavoring to protect the depositor. I guess if it were deemed that we should take a greater degree of risk, I would rather see us doing it in our traditional business than by becoming an equity holder in a non-banking enterprise, a non-financial enterprise. I guess in a sense that relates back to our comments even in the broader context of trading companies. Obviously, we are more comfortable—we are bankers; we are financial people. I would rather take the risk as a lender than by getting into commodity trade.

On the other hand, we are investors. We have made equity investments. We will continue to do so. In response to Mr. Thomson's question, would we invest in such an organization—yes, if it were a part of the lubricant to make the thing go. But I do not think we should be looked upon as the primary or even a major element in the risk-taking activity of a non-financial—I will not even say necessarily banking, but non-financial institution.

The second thing is you refer to the fixed-price element. I am not too sure just what the addition of the bank as an equity holder does in that area. I am not quite clear how we would enable such an entity to make a fixed price, other than if we were to take a risk on funding; in other words, in being an equity holder, not to quote a fixed price for a long-term loan and essentially to take a risk ourselves in how we funded it over the life of that loan. Perhaps that is the element you were getting at.

Exchange of people: I think we commented the last time that we have been doing it. Both on exchange and frankly, as I guess you are aware, on a hiring basis as well, we have taken on people from government and from industry in increasing numbers, not only into our own division but into the bank as a whole, to try to get that kind of mix of attitudes and so on. I think there is no question it is very desirable. We have found it exceptionally useful. So I am very positive on that.

Have I responded?

M. Roy: Je voudrais revenir sur la question du risque de prix fixe. Comme on l'a vue en Allemagne l'avantage d'avoir cette

Je n'essaie pas de vous dire que le banquier canadien est conservateur. Cela représente un élément fondamental du système bancaire dans le monde: les banques existent essentiellement pour prêter de l'argent et pour prendre des dépôts. La structure des investissements et la nature de leurs bilans sont telles qu'on essaie toujours de protéger les dépositaires. S'il fallait prendre de plus grands risques, j'aimerais mieux qu'on le fasse pour nos affaires traditionnelles que prendre une participation dans une entreprise non bancaire, non financière. On en revient aux commentaires de départ, dans le contexte plus large des sociétés de commerce. Il est évident que nous nous sentons dans notre élément, nous sommes des banquiers, des financiers. Je préférerais prendre des risques en tant que prêteur plutôt que d'intervenir dans le commerce des marchandises.

Par ailleurs, nous sommes aussi des investisseurs. Nous avons fait des investissements de capitaux, nous allons continuer à le faire. Pour répondre à la question de M. Thomson, à savoir si nous investirions dans une telle organisation, la réponse est oui, si elle fait partie de ce qui fait bouger l'ensemble. Je ne crois pas cependant qu'on devrait nous voir comme l'élément principal, ou même un élément important, du facteur risque d'une institution non financière, je ne dis pas nécessairement bancaire, mais non financière.

Deuxièmement, vous avez parlé de l'élément prix fixe. Je ne sais pas au juste ce qu'ajoute dans ce domaine une banque en tant que détentrice de valeurs. Je ne comprends pas très bien comment une telle entité pourrait établir un prix fixe, sauf si nous prenons un risque sur le financement. Autrement dit, nous sommes un détenteur de valeurs, non pas pour établir un prix fixe, mais essentiellement nous prenons le risque quand même dans la façon dont nous finançons la durée du prêt. C'est peut-être à cela que vous voulez en venir.

Pour ce qui est de l'échange de personnel, nous en avons parlé la dernière fois, nous avons participé à cet échange. Il y a eu échange et il y a eu embauche également, nous avons de plus en plus des gens du gouvernement et de l'industrie non seulement dans notre propre division, mais dans toute la banque. Nous cherchons autant que possible à obtenir un bon mélange de gens et d'attitudes. Il n'y a pas de doute que ce soit très souhaitable. Nous nous sommes rendu compte que c'est exceptionnellement utile. J'adopte une attitude très positive à ce sujet.

Est-ce que j'ai répondu à vos questions?

Mr. Roy: I would like to come back to the question of fixed price. We have seen in Germany the advantage of such a

[*Texte*]

société de commerce et la possibilité que les risques soient partagés par plusieurs intéressés dans l'organisation, jusqu'à quel point pensez-vous que ce partage des risques peut influencer un prix fixe? Actuellement l'équipement peut venir de l'Italie ou d'un autre pays, la technologie peut venir du Canada, l'assurance-prêt sur les risques que l'on peut évaluer peut venir de la Banque mondiale, ce partage des risques peut permettre à la compagnie de soumettre un prix fixe, ce que l'on ne peut pas faire ici.

Mr. Styles: I would not totally agree that we are not submitting fixed-price contracts.

Mr. Roy: We do not.

Mr. Styles: Was not that one we just bid on not fixed—that Korean one?

Mr. Walker: I am not sure.

Mr. Styles: I thought it was.

• 1115

The Chairman: I think some companies do. We have heard from a lot of witnesses that the reason they are not bidding on capital projects is because they just refuse to give a fixed-price bid. There are just too many variables and risks involved.

Mr. Styles: We have gone through a period in the last few years of very high inflation and it has been very difficult to fix costs, whether it is financing costs, labour costs or material costs. The area on financing costs which hopefully we would know best, I would suggest that you might look at the experience of some of the very major German banks in the last year who have had to raise additional capital because of losses incurred through fixed-rate lending, passing dividends, et cetera.

Mr. Roy: That is all. Thank you.

The Chairman: Are there any further questions?

Mr. Thomson: I have a few more questions unless you wanted to ask some questions, Jesse.

The Chairman: Do our witnesses have time?

Mr. Styles: Yes.

The Chairman: Go ahead.

Mr. Thomson: I have four short questions which you might care to address. You referred in your opening remarks to the fact that your bank is intending to broaden its trade services, and I wonder if you could expand on that a bit. Also, could you perhaps let us have your thoughts on barter and compensation trade. You indicated that you thought that the guarantee lines should be further broadened. I was not really sure what you meant, but I presumed it was EDC's guarantee lines. Finally, I think it was Mr. Walker who stated that it was his opinion that there were not sufficient facilities available to small- and medium-sized businesses, and I wonder if you would care to expand on that.

[*Traduction*]

trading company and the possibility that risk could be shared by several interest in the organization. To what extent do you believe that this sharing of risk could influence a fixed price? Right now the equipment could come from Italy or another country, technology could come from Canada, the loan insurance on risks that can be evaluated could come from the World Bank, this sharing of risks could mean for the company that a fixed price can be submitted, this is not what happens here.

M. Styles: Je ne suis pas tout à fait d'accord pour dire que nous n'offrons pas de contrat à prix fixe.

M. Roy: Nous ne le faisons pas.

M. Sytles: Le projet de Corée n'a-t-il pas été offert à prix fixe?

M. Walker: Je n'en suis pas certain.

M. Styles: Je croyais qu'il l'avait été.

Le président: Je crois que certaines sociétés le font. Beaucoup de témoins nous ont dit que la raison pour laquelle ils ne soumissionnaient pas pour des projets de biens d'équipement, c'était parce qu'ils ne voulaient pas s'engager à fournir un prix fixe. Il y a tout simplement trop d'éléments variables et de risques.

M. Styles: Au cours de ces quelques dernières années, l'inflation a été extrêmement élevée et il a été extrêmement difficile de fixer des prix, qu'il s'agisse du domaine financier, de la main-d'œuvre ou des matériaux. Dans le domaine financier que nous espérons connaître le mieux, vous n'avez qu'à examiner au cours de l'an passé ce qui s'est produit pour les banques allemandes les plus importantes. Elles ont dû en effet obtenir de nouveaux capitaux à la suite des pertes qu'elles avaient subies en faisant des prêts à taux fixes. Elles ont dû trouver plus de capitaux, donner moins de dividendes etc.

M. Roy: C'est tout. merci.

Le président: Y a-t-il d'autres questions?

M. Thomson: Je voudrais poser quelques autres questions à moins que vous vouliez poser des questions, Jesse?

Le président: Est-ce que nos témoins ont le temps?

M. Styles: Oui.

Le président: Allez-y.

M. Thomson: Je voudrais poser quatre courtes questions auxquelles vous voudrez peut-être répondre. Vous avez parlé dans vos remarques d'ouverture du fait que votre banque a l'intention d'accroître ses services commerciaux et je me demande si vous pourriez nous donner plus de détails. J'aimerais aussi que vos me disiez ce que vous pensez du commerce de troc et des échanges. Vous nous avez aussi indiqué que vous pensiez qu'on devrait accroître le domaine des garanties. Je n'ai pas très bien compris de quoi il s'agissait mais je suppose qu'il s'agissait de garanties fournies par la Société d'expansion des exportations. En fin de compte, je crois que c'est M. Walker qui a indiqué qu'à son avis les petites et moyennes entreprises ne disposaient pas suffisamment de moyens et je

[*Text*]

Mr. Styles: Jim, we went through this internally last night, do you want to go through the segment on new services.

Mr. Walker: Yes.

Mr. Styles: What if he said no? We are going to do this again this afternoon internally in Montreal.

Mr. Thomson: Well, this is good practice.

Mr. Styles: You have to get your book out. Let me, in the meantime, respond to your third question, Mr. Thomson, on the guarantee lines. The CEA, I think, in their letter to you have raised this issue as well about guaranteeing the trading companies.

Mr. Thomson: Unfortunately, I have not gone into their report yet.

Mr. Styles: There seems to be no problem of insurance on export receivables originating out of trading companies. As you know, in that facility there is a co-insurance feature which is perhaps some hindrance to their activities. There is also the feature which one element of the guarantee program intended to remove which was to make it essentially nonrecourse financing and, therefore, off the balance sheet of the exporter, be it a trading company or somebody else. That feature of the guarantee program is not being used to any real extent at all by EDC for guaranteeing receivables in that kind of category of the small- or medium-sized activity.

We think it would be beneficial to exporters, again be it a trading company or the manufacturer himself, if that program were used more extensively and permitted to have guarantee programs. There is a hindrance on companies. That is essentially the line there, and I think it is expanded on somewhat more in the CEA letter.

Back to you, Jim.

Mr. Walker: Back to me. On the question of trade services and that sort of thing, I will go over some of the items that we are working on.

• 1120

Obviously, with the hearings being public knowledge shortly, there are certain aspects that I would not want to, for competitive reasons, spell out in great detail at this point in time or even make reference to, but rather than new trade services, I would rather, for the most part, describe them as improvements in our existing range of services, some additions and certainly a much better capability in delivering these services, our delivery vehicles basically being our international centres across the country; and they, of course, are fed from our commercial branches around the country, which is a key part in our structure in developing the trade opportunities.

[*Translation*]

me demande si vous aimeriez nous donner plus de détails à ce sujet.

M. Styles: Jim, nous avons discuté de toutes ces questions chez nous hier au soir et je me demande si vous aimeriez que nous discutions des nouveaux services.

M. Walker: Oui.

M. Styles: Et s'il disait non? Nous allons à nouveau procéder chez nous à cet examen à Montréal.

M. Thomson: C'est un bon exercice.

M. Styles: Il faut que vous sortiez vos livres. Entre temps je répondrai à votre troisième question, monsieur Thomson, au sujet des formes de garanties. L'Association canadienne d'exportation a, je crois, dans une lettre qu'elle nous a adressée, soulevé cette question de la garantie des sociétés de commerce.

M. Thomson: Malheureusement je n'en suis pas encore arrivé à leur rapport.

M. Styles: Il semble qu'il n'y ait pas de difficulté dans le cas de l'assurance des effets à recevoir dans le cas des efets en provenance des sociétés de commerce. Comme vous le savez, il y a dans ce cas un facteur de co-assurance qui joue et qui gêne peut-être leurs activités. Il y a aussi un facteur que le programme de garanties avait l'intention de supprimer, c'est-à-dire qu'il s'agissait essentiellement d'un financement sans recours et par conséquent n'entrant pas dans le bilan de l'exportateur, qu'il s'agisse d'une société de commerce ou de quelque autre personne. La Société d'expansion des exportations n'utilise pratiquement pas cette caractéristique du programme de garanties pour garantir des effets à recevoir de cette catégorie soit dans le cas des activités des entreprises de petite et de moyenne importances.

Nous pensons que si on utilisait plus ces programmes ainsi que des programmes de garanties, les exportateurs en profiteraient, qu'il s'agisse de la société d'exportation ou du fabricant lui-même. Voilà donc une des entraves qui existe pour les sociétés. Il s'agit essentiellement de cela comme l'indique la lettre de l'Association canadienne d'exportation.

Je reviens à vous, Jim.

M. Walker: D'accord. Pour parler de services commerciaux, etc., je vais passer en revue certains de ces services que nous sommes en train d'étudier.

Naturellement, vu que les audiences seront très bientôt connues du public, il y a certains aspects où, pour des raisons de concurrence, je ne voudrais pas m'étendre pour l'instant, ou dont je ne voudrais même pas parler. Plutôt que de parler de nouveaux services, je dirais que, la plupart du temps, il s'agirait d'améliorer l'éventail de nos services actuels, d'y ajouter d'autres services et d'améliorer la façon dont nous fournissons ces services. En effet, nous fournissons des services foncièrement par l'intermédiaire de nos centres internationaux dans le pays, et ceux-ci reçoivent les renseignements de leurs succursales commerciales dans le pays, succursales qui sont la partie essentielle de notre structure de développement des ouvertures dans le domaine du commerce.

[*Texte*]

The one area that we see as being of significant advantage to Canada's exporting community and potential exporting community is in the whole area of information bases, not only in a credit information role, which we have been doing—and, indeed, all Canadian banks have been able, through their international networks and otherwise, to provide credit information—but more particularly in terms of developing export opportunities in a base of information related to opportunities for the selling of goods around the world.

We have a very considerable international network, as you know, and presences of one kind or another, either branches or subsidiaries and affiliates in about 45 countries around the world and, with very few exceptions, there is not a country in which we do not have some kind of presence and/or a visitation of that country on a regular basis from one of these established presences. Now the development of these opportunities, identified by product and by corporation, and the centralization of that kind of information, which is progressing, we see as very valuable to the community.

We have got to find more efficient ways in which to finance the small and medium exporters on a non-recourse basis. The major project exporters or major individual pieces of export production to the major corporations around the country are almost invariably on a non-recourse basis; that major financing, by means usually of a buyer credit arrangement, is removed from them. The smaller and medium companies, despite EDC insurance, in certain instances continue to have a portion of the risk but we are working on ways and means in which to put them, in effect, on the same basis as the majors and get that risk in other hands—in our hands, if you like, where we are able to assess the risk and have them put in cash and be able to carry on with their activities without that continuing burden.

Now whether that takes various forms, either factoring, à forfait financing, the acceptance market, et cetera, we are working on refining and improving these activities which, of course, are done now to some extent but must be done in a more efficient manner.

We continue our activities on the buyer credit side with the placement in our organization of additional salesmen, if you like, additional deal-doers, additional business development people, both in terms of numbers and in terms of expertise. We see that as being a useful role to play.

• 1125

Also on the question of financing, we are working on developing some additional ways in which to do fixed-rate financing where appropriate. That is, of course, a major problem for all banks around the world, all Canadian banks. Mr. Styles referred to the situation in recent times in Germany, where there is a very heavy drain on the established German banks from that kind of fixed-rate financing. Of

[*Traduction*]

Je pense qu'il y a un domaine où on pourrait améliorer énormément la situation dans le cas de la communauté exportatrice du Canada et dans le cas de l'ouverture de nouvelles possibilités d'exportation, et c'est dans le domaine de l'information. Il ne faudrait pas seulement nous occuper de cette information sur le crédit, ce que nous avons fait et ce que toutes les banques canadiennes ont été capables de faire grâce à leur réseau international, mais il faudrait plus particulièrement développer nos possibilités d'exportation en fournissant une base d'information se rapportant à ces possibilités de vente de produits dans le monde.

Nous disposons d'un réseau international très étendu, comme vous le savez, avec des représentants, des succursales et des filiales dans à peu près 45 pays dans le monde. Sauf de très rares exceptions, il n'y a pas de pays où nous n'ayons que quelques représentants où nous n'allions pas faire des visites régulièrement, à partir de nos établissements. Pour profiter de cette possibilité de vente de produits sur les marchés étrangers, il faudrait centraliser les renseignements sur les produits et les sociétés.

Il nous faut trouver des façons plus efficaces de financer les petits et moyens exportateurs sur une base de non-recours. Les principaux exportateurs au Canada travaillent presque toujours sur une base de non-recours. Le principal financement découle d'habitude d'un arrangement de crédit fait avec l'acheteur et le risque est supprimé. Pour les petites et moyennes entreprises, même s'il existe l'assurance fournie par la société d'expansion des exportations, dans certains cas il leur faut encore assumer une partie du risque, mais nous essayons de trouver des moyens pour les mettre dans la même situation que les principales sociétés et les principaux exportateurs. Toutefois, nous essayons de faire passer les risques ailleurs, là où nous serons en mesure d'évaluer ce risque et nous essayons de fournir à ces sociétés les liquidités nécessaires pour qu'elles puissent aller de l'avant avec leurs opérations sans avoir continuellement cette charge du risque.

Nous sommes en train d'essayer de mettre au point ces moyens qui pourront être des moyens de financement à forfait, d'affermage de créance, d'escompte d'effets étrangers, etc. Nous essayons de perfectionner ces opérations qui actuellement ont une certaine ampleur, mais qu'il faudrait accomplir de façon plus efficace.

Nous continuons à nous occuper d'une amélioration du crédit à l'achat en augmentant le nombre de nos vendeurs si vous voulez, de ceux qui font les marchés et qui s'occupent de la promotion des affaires. Nous augmentons notre personnel tant en nombre qu'en compétence dans ce cas. Nous considérons ce rôle comme utile.

Dans le domaine du financement, nous nous occupons aussi d'établir de nouveaux moyens de fournir des fonds à un taux fixe lorsque la situation le permet. Naturellement, il s'agit là d'une difficulté importante que rencontrent toutes les banques du monde, y compris les banques canadiennes. M. Styles a parlé de la situation qui existait ces derniers temps en Allemagne où les banques avaient subi beaucoup de pertes à la suite

[*Text*]

course, in Canada we have a fair burden already, through residential mortgages, for one thing, in that fixed-rate area, but we are trying to find different ways to accommodate that. It could range all the way from private placements, finding other takers of fixed-rate money, but not in Canada, with a few exceptions. We are not so permitted in Canada, with a few exceptions; government finance for one and bank guaranteed finance for another. You will notice that I concentrate on that whole area of financing, because again I see that as the key role for us to play, the most appropriate role, and the one we are best equipped to play.

I guess I would describe that as the handling of business this produced. On the other side of the coin, the whole intent of our bank and of many others, including this committee, is to increase Canada's export business generally, and then, of course, our share of that incremental business. In that regard, we will be conducting specific and clearly directed seminars throughout the country to focus on key market elements and key market geographic areas.

To sum up, I would remind you of my previous comments that there are other aspects of our activities which we will be announcing in due course. I would not want to spell them out here, for obvious reasons, but again, I re-emphasize our sincere and very strong desire to play a key role in this whole facilitation of export trade.

Mr. Styles: You did raise the question of barter. Before responding to that specifically, just to add on, a part of this division is also a merchant banking group. We believe that the skills we are bringing into this group, both from within the bank and from outside, and maybe it is a question of attitude as well, should enhance and even go some way towards the kinds of problems you were identifying earlier.

We had lunch with a Canadian exporter yesterday who was looking at Africa as a whole new market to develop. We do not sell anything there at the moment. But it is a question of who are the potential buyers, the storage of his goods there, et cetera. We are quite willing to go right in with him and see. Maybe it is a question of taking small equity in a company to be formed in Nigeria, for example; that company would be the importer and could store this stuff pending distribution throughout that area of Africa. I hope you would agree that this is somewhat a step beyond what we have been doing in the past, so it is somewhat evolutionary.

As for barter, I have seen some figures estimating the percentage of world trade that is related to barter at the moment. It is not enormous. It tends to be growing somewhat and a lot of it is coming out of the eastern countries. Most of the expertise in this at the moment is in Europe, particularly in Austria. Yes, we feel we should have an ability to handle it when the situation arises because it is an element in dealing with some of the state economies and protecting some of the less developed world as well. If we are going to be successful at making exports, we have to take something back in return. I would suggest that this very element emphasizes the com-

[*Translation*]

de ce financement à taux fixe. Naturellement, au Canada, nous avons déjà notre fardeau au point de vue hypothèques résidentielles, par exemple, dans le domaine des taux fixes, mais nous essayons de trouver une autre façon de financer à taux fixe. On pourrait faire appel à des placements privés, trouver d'autres personnes capables de fournir de l'argent à taux fixe mais au Canada, c'est exceptionnel. D'une part, au Canada sauf de rares exceptions: le gouvernement finance l'un et d'autre part les banques garantissent l'autre. Comme vous le voyez, j'insiste sur ce domaine du financement car je pense que nous pourrions jouer là un rôle clé et un rôle tout à fait approprié car nous sommes équipés au mieux en ce sens.

Donc ce que je viens de décrire, c'est la façon dont nous traitons ces affaires. D'autre part, notre banque a pour objectif comme beaucoup d'autres, y compris ce Comité, d'accroître les exportations du Canada d'une façon générale. Naturellement, nous voulons avoir notre part de cet accroissement d'affaires. En ce sens, nous allons tenir des colloques dans tout le pays qui se spécialiseront particulièrement dans l'étude des évènements clés du marché et dans l'étude de régions géographiques-clé au point de vue du marché.

Pour résumer, je vous rappelerai ma précédente remarque, c'est-à-dire qu'il y a d'autres aspects de nos activités que nous annoncerons en temps et lieu. Je ne vourais pas les dévoiler pour l'instant pour de bonnes raisons mais à nouveau je souligne que nous avons un désir très sincère de jouer un rôle clé pour améliorer le commerce d'exportation.

M. Styles: Vous avez soulevé la question du troc. Avant d'y répondre, j'ajouterais que dans cette division, nous avons aussi un groupe qui s'occupe des affaires bancaires comerciales. Nous pensons que les compétences que nous apportons à ce groupe tant en provenance de la banque elle-même que de l'extérieur devraient aussi nous aider de quelque façon à résoudre les problèmes dont vous avez parlé plus tôt.

Nous avons dîné avec un exportateur canadien hier qui songeait à l'Afrique comme nouveau marché. Pour l'instant nous ne vendons rien dans ce continent. La question serait de savoir quels sont les acheteurs éventuels, comment entreposer ses produits et cetera; nous sommes tout prêts à nous lancer dans cette affaire avec lui. Peut-être faudrait-il former une petite société au Nigéria à laquelle nos participerions pour une part du capital-actions. Cette société pourrait importer et entreposer des produits en attendant de les distribuer dans toute cette région de l'Afrique. Je crois que vous êtes d'accord pour dire que ce serait aller un pas de plus que ce que nous avons fait dans le passé.

Dans le domaine du troc, j'ai vu des chiffres qui indiquaient que le pourcentage du commerce mondial qui se faisait en troc à l'heure était immense. Il a tendance à accroîssement du troc et beaucoup de ces transactions sont faites avec les pays de l'Est. A l'heure actuelle, les plus grands experts sont en Europe, en particulier en Autriche. Effectivement, nous pensons pouvoir faire face à la situation lorsqu'elle se produira car cela fait partie des économies d'État et du mécanisme de protection d'une partie des pays en voie de développement. Si nous voulons réussir dans l'exportation, nous devons accepter quelque chose en échange. Et sans vouloir me répéter trop

[*Texte*]

ment—we do not want to keep saying it too often—this constraint that would appear on us under the present Bank Act if we chose to do this through a subsidiary, export financing. You immediately get into the constraint on the ability of such an entity to do even barter trade even if it did not involve Canada because of the terms of the act.

[*Traduction*]

souvent, c'est une des restrictions qui nous serait imposée par la loi sur les banques actuelle si nous choisissions de financer nos exportations par l'entremise d'une filiale. Même si le Canada n'est pas en cause, les termes de la loi sont restrictifs et portent atteinte même aux échanges commerciaux.

• 1130

Mr. Thomson: Apart from that, have you investigated it to the point that you consider it might be attractive to you?

Mr. Styles: No, I would suggest that it is not attractive. Not during this current kind of study, but in previous jobs I have had we have talked to people in some of the continental banks. I do not think anybody would ever suggest it is attractive. They do not jump up and down with excitement when they are faced with the prospect, but they recognize it is probably a necessary element of the export side.

Mr. Thomson: I have been told that in Zurich and Vienna there are specialists in this area. Are you familiar with their activities?

Mr. Styles: Kreditanstaltbankverein in Austria, which is the biggest commercial bank there, has a subsidiary—and its name I cannot remember now—and they are probably the leaders in barter trade. Obviously, bearing in mind the location of Vienna, I guess it is almost totally involved with the eastern European countries and their trade activities with the west. But my understanding—and please do not misinterpret my previous comments because I am not suggesting in any sense that I am deeply knowledgeable on the suject—is that they end up with, let us say, western European exports. Out of that the exporter ends up with hams or wine or something like that to get rid of, and it is turned over to this institution to handle. Now, I am sure they are successful at it. I do not mean in the sense previously that it is a loss maker, but the motivation is purely as the counterpart, as even the name implies, the counterpart to the export. The real motivation for the western banks and for ourselves to develop some capability is to be able to respond to a requirement involving an export from here to that country.

Mr. Roy: I have a reference here on the barter business. They mention on the references the development in fact of barter on the blocking country, OECD in 1979, and we have mentioned that the bilateral business trade represents 20 per cent. But strictly on barter it is 5 per cent.

Mr. Styles: Yes.

Mr. Roy: It is 5 per cent on the world market, and according to this reference it predicts that this trading will be increased in the future.

Mr. Styles: That could well be, yes.

Mr. Thomson: I guess the only other question is just . . . you mentioned the facilities, and I presume you are referring to the fact that the government facilities for the small and medium-sized businesses were not available in the manner in which you felt . . .

Mr. Styles: I think Jim really covered it, Mr. Thomson, in the sense of saying that—again, whether or not we are com-

M. Thomson: A part cela, est-ce que vous en êtes venu à conclure que cela pourrait être avantageux?

M. Styles: Non, je ne le pense pas. Il m'est arrivé, non pas récemment, mais lorsque je m'occupais d'autres questions, de parler à des représentants de certaines banques continentales. Personne ne pourrait dire que c'est avantageux. Ils ne sautent pas de joie devant cette perspective, mais ils considèrent que c'est probablement un élément inévitable de l'exportation.

M. Thomson: On m'a dit qu'il y avait des spécialistes dans la matière à Zurich et à Vienne; êtes-vous au courant de leurs activités?

M. Styles: La Kreditanstaltbankverein est la plus grosse banque commerciale autrichienne et a une filiale dont le nom m'échappe mais qui est à l'avant-garde du commerce de troc. Étant donné sa situation géographique, il est normal qu'elle serve de plaque tournante entre les pays de l'Europe de l'Est et le monde occidental. Mais je crois comprendre, et je suis loin d'être un expert en la matière, qu'ils finissent par hériter de ce que l'on peut appeler les exportations de l'Europe de l'Ouest. L'exportateur qui veut se débarrasser de jambons ou de vins qui lui sont restés sur les bras s'adresse à cette institution. Je suis sûr qu'elle se débrouille très bien. Je ne veux pas dire qu'elle fasse des pertes systématiques, mais elle sert uniquement, comme son nom l'indique, à équilibrer les exportations. Si certaines banques occidentales et nous-mêmes nous intéressons à ce secteur, c'est pour pouvoir assurer un certain équilibre lorsque nous exportons dans ce pays-là.

M. Roy: J'ai ici une note à propos du troc. Il est question de l'importance du troc dans les pays de l'OCDE en 1979; nous avons déjà dit que le commerce bilatéral représentait 20 p. 100: Si l'on considère le troc uniquement, cela représente 5 p. 100.

M. Styles: Oui.

M. Roy: Cinq pour cent du commerce mondial et d'après cette référence, cela devrait augmenter à l'avenir.

M. Styles: C'est fort possible, effectivement.

M. Thomson: Vous avez également parlé de faciliter le crédit et j'imagine que vous faisiez allusion en fait que l'aide gouvernementale destinée aux petites et moyennes entreprises n'était pas suffisante pour . . .

M. Styles: Monsieur Thomson, Jim vous l'a expliqué lorsqu'il vous a dit que cela était essentiel pour le crédit sans

[*Text*]

petitive is another element—there are these facilities essential for non-recourse buyer-type credit, but they are really brought to bear on the big ticket items. The small exporter essentially does not have that facility. I think it is partly an EDC or government role, but equally I think it is a part of us. I guess we mentioned it in our previous appearance before you. We think there are ways for us to improve the financing services which we make available to the small or medium-sized exporter on a non-recourse basis that are not evident at the moment.

Mr. Thomson: I just thought that the comments were made on a broader basis than simply that, perhaps referring to pending programs or . . .

• 1135

Mr. Styles: I guess I would not draw a wall around what we might do. One of the U.K. banks—it was reported in the press, I do not know, a month or so ago—has organized a trade mission for some of their clients to . . . it does not matter what. I have forgotten what it was anyway. This was a new thing. This was described as something new. I do not know to what extent the bank itself picked up the tab or subsidized it. I just have no idea. But that kind of idea has not escaped us, though I would not suggest that we may do it tomorrow, or maybe we will not do it at all.

Unfortunately, you were not here the first time but at least as far as our bank is concerned, the decision taken by the top management and the board to create a whole new division which would concentrate on this activity, we feel, demonstrated an awareness of and a dedication to doing a hell of a lot better than we have in the past. Although the committee, I guess, will not be in place perhaps a year or 18 months from now, but if it were . . .

Mr. Thomson: God, I hope not.

Mr. Styles: . . . maybe we could be marked for performance at that point in time.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Murray Cardiff.

Mr. Cardiff: I just have one short question. Maybe this is not related to trade, but would you give your views, if you do not mind, on the opportunity and the legislation by which I understand Canadian banks can establish in Japan? We are going to be allowed, I think, five banks in Japan.

Mr. Styles: I think it is five, progressing to seven over two years or longer.

Mr. Cardiff: They are also in this country. But how do you view that? Can we compete there?

Mr. Styles: First of all, we are going to go. As a bank we have a basic philosophy that as a major international bank we want to be present in any important international financial centre. Tokyo, obviously, fills that category. We will be there. Operating in Japan in the banking business is not unlike operating in any other activity. It is a tough road. I was going to say the non-tariff barriers . . . but in a sense they are fairly clever at the way say that yo do this but that is the extent of it.

[*Translation*]

recours, pour les grosses transactions; quant à savoir si nous sommes concurrentiels ou pas, c'est une autre affaire. Dans l'ensemble, les petits exportateurs n'ont pas cette possibilité. La SEE et le gouvernement ont un rôle à jouer, mais nous aussi, et tout autant, nous avons le nôtre. Je crois que nous en avions déjà parlé la dernière fois. Nous pensons qu'il devrait être possible d'améliorer les services de financement que nous mettons à la disposition des petits et moyens exportateurs.

M. Thomson: Je croyais que ces observations allaient plus loin, que c'était une allusion aux programmes . . .

M. Styles: Je pense qu'il importe de ne boucher aucune issue. Il y a environ un mois, la presse a annoncé qu'une des banques du Royaume-Uni avait organisé une mission commerciale pour des clients pour . . . peu importe. De toute façon, j'ai oublié de quoi il s'agissait. C'était quelque chose de nouveau, on en parlait comme d'une innovation. Je ne sais pas en quelle mesure c'est la banque qui a défrayé les coûts de cette mission, si elle s'est contentée de la subventionner, je n'en sais rien. Mais c'est une idée qui ne nous a pas échappé, ce qui ne veut pas dire que nous allons faire la même chose demain matin, ce qui ne veut pas dire le contraire non plus.

Vous n'étiez malheureusement pas là la première fois, mais la décision prise par la direction et le conseil d'administration de notre banque de créer une nouvelle division qui s'occuperait de ce secteur prouve que nous en avons conscience et que nous sommes déterminés à apporter des améliorations. Bien sûr, votre Comité n'existera plus dans un an ou dans dix-huit mois, mais . . .

M. Thomson: Seigneur, espérons que non!

M. Styles: . . . mais s'il existait encore, il pourrait s'intéresser à ce que nous avons accompli.

M. Thomson: Merci.

Le président: Murray Cardiff.

M. Cardiff: Une seule question qui n'a probablement rien à voir avec le commerce. Que pensez-vous des dispositions législatives qui autoriseront cinq banques canadiennes à s'installer au Japon?

M. Styles: Effectivement, je crois qu'il s'agit de 5 banques et que ce chiffre passera à 7 deux ans plus tard.

M. Cardiff: Elles sont installées ici également. Mais qu'est-ce que vous en pensez? Pouvons-nous espérer survivre là-bas?

M. Styles: Pour commencer, nous avons l'intention d'y aller. Nous sommes conscients d'être une des grandes banques internationales et, à ce titre, nous tenons à être présents dans tous les grands centres financiers internationaux. De toute évidence, Tokyo entre dans cette catégorie. Nous avons l'intention de nous y installer. Administrer une banque au Japon, c'est un peu comme administrer n'importe quelle autre entreprise. Ce n'est pas facile. J'allais parler de barrières non

[*Texte*]

There are a lot of foreign banks that struggle there. Some of them which have been there a long time, a couple of the American banks and a couple of British banks, we understand are doing all right. They have a good base. We are certainly not very optimistic about profits for some time to come; in fact I guess we are pessimistic about some losses for some time to come.

Mr. Cardiff: What about the competition that is probably going to be created here in Canada?

Mr. Styles: Here in Canada? I do not know if you welcome competition, but we certainly do not object to it, and I think it is a spur.

Here we come to much more of the essence of your committee on trade. I think that Canadian exporters are going to get some very good service from a number of the foreign banks that are establishing here. We are certainly very conscious of it, and I guess some are a little nervous of it in areas. I guess on the long term I have confidence that we can meet that kind of competition and beat them.

Just the other day we were talking to our people in Vancouver, in the International Centre there. I think maybe I did mention it the last time, a minor example, that we have just brought back a fellow who has had extensive experience in the Far East, and most recently with us in Korea, to be a trade development officer in our Vancouver International Centre. I think that is going to be a real plus for us. It has already started to show some results. But, just to use an example, when the Hong Kong Bank gets established there I think they are going to bring a degree of expertise about the Far East that is also going to be welcomed by Canadian exporters, and it is going to be very difficult for us to match that initially. We will do it, but competition is good for all of us.

The Chairman: Time is running out. I was wondering, Geoff, if you could maybe clarify something out of your November 5 letter. I am quoting out of context, as newspapers do, but you said that our experience suggests that the only prudent manner in which the bank should enter into a trading operation is one in which the bank has effective control of its direct and indirect risk exposure. Could you enlarge on what you mean by "effective control"?

• 1140

Mr. Styles: I guess the simple thing is 51 per cent voting control, at least. I think that was a reflection of our experience, admittedly, particularly in the financial and banking activities around the world where we have got involved. As a general comment—and I have to emphasize "general", because we have some minority situations that are working out very well—we would prefer to have the control. I think I made the point that a bank is very dependent upon its reputation to attract deposits, and we think the activities of an institution in its risk-taking and its general department in a particular market, even though it may be a relatively small entity, can impact on the over-all reputation of the bank. Maybe we are oversensitive to it, but we are very sensitive to that.

[*Traduction*]

tarifaires, mais en réalité la situation des banques n'est pas très différents. Il y a là-bas beaucoup de banques étrangères qui se débattent pour survivre. Certaines d'entre elles sont installées depuis longtemps et il y a une ou deux banques américaines et une ou deux banques britanniques qui se débrouillent pas mal d'après ce que nous savons. Nous ne pensons pas réaliser des bénéfices du jour au lendemain, en fait, nous nous attendons à subir des pertes pendant un certain temps.

M. Cardiff: Et que pensez-vous de la concurrence qui sera exercée ici même au Canada?

M. Styles: Ici au Canada? Je ne sais pas ce que vous pensez de la concurrence, mais pour notre part, nous y voyons un coup d'éperer bénéfique.

Et là, nous nous rapprochons du sujet de votre Comité. Je pense que les exportateurs canadiens peuvent attendre des banques étrangères qui s'installent ici un excellent service. Nous en sommes très conscients et chez certains, c'est une idée qui suscite même une certaine nervosité. J'imagine qu'à long terme, nous sommes certains de pouvoir surmonter ce genre de concurrence et de l'emporter.

L'autre jour encore, nous discutions avec des gens du Centre international de Vancouver. Je vous en ai peut-être parlé la dernière fois, nous venons de rappeler un de nos employés qui a une très grande expérience de l'Extrême-Orient, que récemment encore nous avons envoyé en Corée, nous l'avons donc rappelé à Vancouver pour lui offrir un poste de conseiller commercial à notre Centre international. Cela devrait donner d'excellents résultats, on en voit déjà des indications. Je vais vous donner un exemple: lorsque la banque de Hong Kong sera installée ici, elle aura des experts de l'Extrême-Orient qui seront à la disposition des exportateurs canadiens et au début, nous aurons beaucoup de mal à faire face à ce genre de concurrence. Mais nous finirons par réussir et cela nous fera du bien à tous.

Le président: Nous manquons de temps. Geoff, j'aimerais que vous expliquiez un passage de votre lettre du 5 novembre. Je la cite hors de contexte, comme la presse le fait toujours, mais vous avez dit que pour les banques, la seule façon sûre de pénétrer dans le secteur du commerce, c'était de conserver le contrôle des risques directs et indirects. Pouvez-vous nous dire ce que vous entendez par «conserver le contrôle»?

M. Styles: Eh bien, tout simplement le contrôle par 51 p. 100 des voix au moins. C'est ce que nous a suggéré notre expérience, effectivement, surtout les activités bancaires et financières auxquelles nous avons participé dans le monde entier. En règle générale, et j'insiste «générale» car il y a des exceptions, nous préférons conserver le contrôle. Je crois avoir dit que pour une banque, la réputation qu'elle a de pouvoir attirer des dépôts est très importante. Les risques pris par une institution et son comportement général sur un marché donné, même s'il s'agit d'une entreprise relativement mineure, peuvent avoir des répercussions pour la réputation même de la banque. Nous en sommes particulièrement conscients.

[*Text*]

To come back specifically to the trading company, if we were in a trading company in Canada, if we had less than control, unless we essentially controled the activities of that company, I could visualize its getting into some kind of activity, or commodity, or whatever it might be, that might cause a lot of embarrassment to us, maybe not to it itself but to the bank. I just would not like to see that happen.

Does that respond to your question?

The Chairman: Okay. I have no further questions and I know you gentlemen have to be in Montreal this afternoon, so I think we will close at this point.

I would like to quote another part of your letter, where you say:

> It would appear that there are significant arguments in favour of our involving ourselves in Canadian export trading, employing our international network and expertise in assisting Canadian firms, particularly those which have not been active exporters to date.

I think that ending of your letter sort of highlights the mutual goals of this committee and the Royal Bank, and that pleases us to no end. You mentioned, Geoff, that the Royal Bank looks at itself as a lubricant to make the thing go. I think when you appeared before us initially you gave us that lubricant. As with any piece of machinery, the lubricant wears out and it needs to be relubricated and I think your appearance today sort of helped to relubricate the committee in our last round of hearings. We certainly appreciate it. Please take back to the board of directors, to the president, our congratulations. I am sure you have many things up your sleeve, which I know you are not privileged to share with the committee, but we are going to be following your behaviour very closely and, hopefully, you will be following our behaviour very closely. Some of the committee members mentioned that unless we start working together, Canada is going to continue falling behind in its exports. The committee, after travelling across Canada and talking to associations, companies, banks sees a change in mood, we see a sort of coming together, a co-operative spirit. With that co-operative spirit, I think we can increase our exports and help the whole Canadian economy.

So, on behalf of the committee, thank you very much. You make an excellent team, the two of you. Good luck this afternoon.

Mr. Styles: Thank you very much.

The Chairman: The meeting is adjourned until this afternoon at 3.30—same place, same station. Lavalin International should be another interesting witness.

AFTERNOON SITTING
Thursday, February 11, 1981

• 1546

The Chairman: For the sake of our witnesses, the committee has a ruling that we will not hear witnesses unless we have at least two parties present. Now we do have two parties present, so we can begin. I officially open this meeting continuing our

[*Translation*]

Or, si nous participions à une compagnie de commerce au Canada, une compagnie dont nous n'aurions pas le contrôle, celle-ci pourrait se lancer dans des activités ou des opértions commerciales qui, sans la toucher particulièrement elle-même, nous mettraient dans l'embarras. C'est ce que nous voulons éviter.

C'est bien ce que vous me demandiez?

Le président: Bon. Je n'ai pas d'autres questions et je sais que vous devez être à Montréal cet après-midi, nous en resterons donc là.

Je cite un dernier passage de votre lettre:

> Il semble que nous ayons de bonnes raisons de nous intéresser au commerce des exportations canadiennes et d'utiliser notre réseau international et nos connaissances pour aider les entreprises canadiennes, en particulier celles qui n'ont jamais fait d'exportation.

Cette conclusion de votre lettre expose à la fois les objectifs de ce comité et ceux de la Banque royale, ce qui nous a causé un vif plaisir. Vous avez dit, Geoff, que la Banque royale se considérait comme l'huile qui permet aux rouages de bien fonctionner. Et c'est de cette huile que vous nous avez parlé la première fois que vous avez comparu devant nous. Mais l'huile qu'on verse dans les rouages n'est pas éternelle et votre présence parmi nous à la fin de nos audiences est comme une dernière lubrification de notre comité. Nous vous en sommes reconnaisants. Nous vous prions de remercier en notre nom votre conseil d'administration et votre président. Je suis certain que vous avez encore beaucoup de cartes dans votre manche que vous n'êtes pas autorisé à nous montrer, mais soyez assurés que nous suivrons vos activités de très près tout comme vous suivrez les nôtres, du moins nous l'espérons. Certains membres du comité ont dit que si nous ne commencions pas à travailler ensemble, le retard du Canada en matière d'exportation allait s'aggraver. Après avoir voyagé dans tout le Canada, après avoir parlé à des représentants d'associations, de compagnies, de banques, nous voyons émerger un nouvel esprit de coopération. Et c'est dans cet esprit de coopération que nous réussirons à augmenter nos exportations dans l'intérêt de l'économie canadienne.

Cela dit, au nom des membres du comité, je vous remercie beaucoup. Vous êtes, à vous deux, une équipe formidable. Bonne chance pour cet après-midi.

M. Styles: Merci beaucoup.

Le président: La séance est levée jusqu'à cet après-midi 15 h 30 dans la même pièce. Notre témoin, Lavalin International, devrait être très intéressant aussi.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
Le jeudi 12 février 1981

Le président: Je dirai, à l'intention des témoins, que le règlement du Comité indique que nous ne pouvons entendre de témoins à moins que deux partis soient présents. Comme nous avons deux partis qui sont présents, nous pouvons commencer.

[*Texte*]

consideration of the subject matter of a national trading corporation.

We have many very distinguished visitors before us today. Some of these people we have met in our travels across Canada. I think Mr. Van Der Lee we met in Calgary about the first week of October. I do not think we met any of the others here.

The committee has covered a lot of territory since then. We have been to Washington and New York. We have covered six countries in Europe. We are now into our last round of hearings, and we are being very selective about who comes before us. So we want you to know you are very important visitors to this committee this afternoon.

Because we have so many visitors, I did not have time to get to know all of them in person. I will introduce Mr. Dufour, and then I will ask Mr. Dufour to introduce the rest of our witnesses and guests here.

The format for this afternoon will go something like this. Mr. Dufour will have an opening statement for about 10 or 15 minutes. Mr. Van Der Lee will give us a case study, which should take about five minutes. Mr. Dufour will come with a closing statement for about five minutes. Then we will open it to questions and discussions. Is that agreeable to everyone?

I am told that Mr. Dufour has his Master of Science. He is President of Lavalin International Inc. He was made President two years ago. He is also Vice-President and Director of Lavalin Inc., the holding company. This will interest our Quebec members of Parliament: our witness was born in La Malbaie, Quebec.

We have three members here from Quebec: Mr. Roy, Mrs. Beauchamp-Niquet, and Mr. Lachance. Mr. Cardiff is from Huron-Bruce, Ontario, and Mr. John Thomson is from Calgary South. Mr. Deans, representing the NDP, might be on his way a little later.

Our witness holds a Master's degree from Harvard. He went to École Polytechnique in Quebec. In 1954 he started with National Boring and Sounding Inc. a division of Lavalin.

I know there is a lot more I could say about you, Mr. Dufour, but for the sake of time I will stop there and maybe let you introduce the rest of our witnesses and guests before us.

Mr. Marcel Dufour (President, Lavalin International Inc.): Thank you very much, Mr. Chairman.

Il me fait plaisir de vous présenter les experts du groupe Lavalin qui m'accompagnent aujourd'hui. Il s'agit de M. Vincent Corriveau, président d'une de nos filiales, SOCODEC, qui est surtout impliquée dans l'exécution de travaux dans le domaine international et dans l'exécution de travaux turnkey—Mr. Harry Van Der Lee, President of Global Trading Inc., one of the Lavalin divisions in Calgary, involved in the

[*Traduction*]

J'ouvre donc la séance et nous poursuivons l'étude de notre ordre de renvoi relatif à la constitution d'une société nationale du commerce.

Aujourd'hui, nous recevons des visiteurs très éminents. Nous avons déjà rencontré certains d'entre eux au cours de nos voyages au Canada. Je crois que nous avons rencontré M. Van Der Lee à Calgary aux environs de la première semaine d'octobre. Je ne pense pas que nous ayons rencontré les autres témoins.

Le Comité a fait bien du chemin depuis. Nous avons été à Washington et à New York et nous avons été dans six pays d'Europe. Nous en sommes arrivés à notre dernière série d'audiences et nous choisissons avec beaucoup de soin ceux que nous voulons entendre. Je veux simplement souligner que cet après-midi nous vous considérons ici comme des visiteurs privilégiés.

Nous avons eu tellement de visiteurs que je n'ai pas eu le temps de les connaître tous. Je vais vous présenter M. Dufour et puis, je demanderai à M. Dufour de nous présenter les autres témoins et hôtes.

Cet après-midi, nous allons procéder en donnant d'abord la parole à M. Dufour qui prononcera sa déclaration d'ouverture qui durera de 10 à 15 minutes. Puis, M. Van Der Lee fera une étude de cas, ce qui devrait durer 5 minutes, puis M. Dufour conclura, ce qui devrait prendre environ 5 minutes. Nous passerons ensuite aux questions et à la discussion. Êtes-vous d'accord?

On me dit que M. Dufour a une maîtrise en sciences. M. Dufour est président de Lavalin International Inc. et il a été nommé à la tête de cette société il y a deux ans. Il est aussi vice-président et directeur de Lavalin Inc., la société de portefeuille. Les députés québécois au Parlement seront heureux d'apprendre que notre témoin est né à La Malbaie au Québec.

Nous avons ici trois députés du Québec: M. Roy, Mme Beauchamp-Niquet et M. Lachance. M. Cardiff vient de la circonscription Huron-Bruce en Ontario et M. John Thomson de Calgary-Sud. M. Deans, représentant du NPD, va peut-être venir un peu plus tard.

Notre témoin a donc une maîtrise de Harvard et il a suivi les cours de l'École polytechnique au Québec. En 1954, il a commencé sa carrière auprès de la National Boring and Sounding Inc. une division de Lavalin.

Je sais que je pourrais en dire beaucoup plus à votre sujet, monsieur Dufour, mais vu que nous sommes limités par le temps, je vais en rester là et peut-être que vous pourriez nous présenter les autres témoins et les invités qui sont venus ici.

M. Marcel Dufour (président, Lavalin International Inc.): Merci beaucoup, monsieur le président.

I am pleased to introduce to you the experts of the Lavalin group which are here with me. You have here Mr. Vincent Corriveau, Chairman of one of our subsidiaries, SOCODEC, which is mostly involved in the international field in turnkey projects. Je vous présente M. Harry Van Der Lee, président de la Global Trading Inc., une des divisions de Lavalin à Calgary et qui s'occupe surtout de l'industrie du pétrole. Je vous

[*Text*]

petroleum industry; monsieur Peter Kilburn, vice-président des Finances de Lavalin International.

The Chairman: Our sound system is working, our translators are all working, so you are on, Mr. Dufour.

Mr. Dufour: Thank you. Messieurs et madame les membres du Comité, nous constatons que le témoignage de Lavalin aujourd'hui prend place à un moment où les audiences du Comité sont presque terminées. Cette situation nous fournit l'avantage d'avoir pu revoir la question débattue en tenant compte non seulement du rapport préliminaire qu'a fait paraître le Comité, mais aussi des autres témoignages que nous avons entendus. D'un autre côté, nous nous excusons si nous devons répéter, en partie, l'opinion de collègues qui nous ont précédés.

• 1550

Avec votre permission, monsieur le président, j'aimerais procéder de la manière suivante: Puisque nos opinions et, aussi peut-être, nos partis-pris dérivent en grande partie de l'expérience, je vais commencer par vous décrire brièvement ce qu'est la société Lavalin. Ensuite, je vais traiter des principaux problèmes qui affectent l'aspect exportation de notre industrie. Puis, M. A. Van Der Lee, président de Global Trading Inc., l'une de nos divisions travaillant dans le secteur du pétrole et basée à Calgary, illustrera les différents points que j'aurai soulevés en décrivant l'expérience de sa firme lors d'un projet outre-mer de grande envergure. Je terminerai par une récapitulation et par quelques suggestions qui nous semblent pertinentes.

J'espère, monsieur le président, que ces interventions ne prendront pas plus de vingt à vingt-cinq minutes de votre temps. A la fin, mes collègues et moi serons heureux de répondre à toutes vos questions.

Lavalin est une société entièrement canadienne, constituée de trente divisions spécialisées et de cinq compagnies affiliées. Fondée en 1936 sous le nom de Lalonde Valois, elle est aujourd'hui parmi les plus grandes sociétés d'ingénieurs constructeurs et d'experts-conseils au Canada tant en termes de revenus que d'actifs et d'employés. Elle se place parmi les dix plus grandes sur le plan mondial. Des quelques 37,000 personnes qui travaillent au Canada au sein de firmes d'ingénieurs-conseils, notre groupe en emploie 5,000, sur une base permanente.

Les divisions de Lavalin exercent dans la presque totalité des disciplines de l'ingénierie: notamment, le génie civil, industriel et énergétique qui comprend entre autres les centrales hydro-électriques, thermiques et nucléaires. Elles effectuent la gestion de projets, d'études et de construction, entreprennent des projets E.P.C. (ingénierie, approvisionnement et construction), notamment dans le domaine pétrochimique, et d'autres secteurs industriels. Nous faisons également des études et des expertises dans des secteurs aussi divers que le transport, l'économie, la planification urbaine et régionale, l'économie, la gestion et l'informatique.

[*Translation*]

présente aussi M. Peter Kilburn, vice-président des Finances de Lavalin International.

Le président: Notre système d'interprétation fonctionne, les interprètes sont au travail, ainsi nous vous écoutons monsieur Dufour.

M. Dufour: Merci. Ladies and gentlemen, members of the committee, we notice that the hearing of Lavalin today is at a time when the hearings of the committee are nearly finished. So we have the advantage of having being able to study the matter taking into account not only the interim report which the committee has issued but also the other testimonies. On the other hand, we apologize if we seem to be repeating much of what other firms in our line of work already have said to you.

With your permission, Mr. Chairman, we intend to proceed in the following manner. Since one's views, (and biases!) stem from experience, I shall start by giving you some idea of what Lavalin is and how it has developed. From that experience, I shall identify some of the principal issues facing the export side of our industry. I will then turn over to Mr. A. Van Der Lee, President of Global Trading Inc., one of our Calgary-based divisions engaged in the oil business, who will recount his experience of a particular and large overseas project, in order to draw out problems and opportunities on a "case study" basis. I will then summarize, and conclude with some views and suggestions.

In all, I hope this will not take more than about twenty to twenty-five minutes. After that, my colleagues and I would be pleased to try to answer any questions you may have.

Lavalin is a wholly Canadian owned company comprising thirty specialized divisions and five affiliated companies. First established in 1936 under the name of Lalonde Valois, today it is one of the largest construction and consulting engineering firms in Canada, in terms of income, assets and employees, and numbers among the ten largest such firms in the world. Close to 5,000 of the 37,000 Canadians working in engineering firms in Canada are Lavalin employees.

The Lavalin divisions operate in almost all the engineering disciplines, including civil, petro-chemical and energy generation, such as hydroelectrical, thermal and nuclear; project management, design and construction; turnkey projects in the industrial fields; and the execution of studies and provision of expertise in fields as diverse as transport, the economy, urban and regional planning, ecology and the environment, administration and data processing.

[*Texte*]

Le siège social et dix-huit des divisions se trouvent à Montréal. La région de l'Ouest emploie 800 personnes. Son siège, tout comme celui de nos trois firmes spécialisées en pétrole, se trouve à Calgary. Le siège social pour l'Ontario ainsi que celui de quatre autres de nos divisions est situé à Toronto. Mille de nos employés travaillent en Ontario et 300 dans les provinces Maritimes.

Lavalin International est la division chargée du développement et de l'administration des opérations internationales du groupe Lavalin en dehors de l'Amérique du Nord. Depuis la création en 1963 de Lamarre Valois International, prédécesseur de Lavalin International, environ 300 projets internationaux ont été réalisés dans 60 pays différents par les équipes Lavalin. Ces projets ont été financés soit par des entreprises et gouvernements nationaux, soit pas des institutions internationales, tels que la Banque Mondiale, les Nations Unies, diverses banques régionales de développement international, l'Agence canadienne de développement international, la Société pour l'expansion des exportations et, j'en passe. Il est à noter que le premier contrat de Lamarre Valois International en 1967 nous fut confié par la Banque Mondiale au Bénin, qui était à ce moment-là le Dohomey.

D'après la tendance actuelle, Lavalin International prévoit doubler, au moins, son chiffre d'affaires pendant les deux prochaines années. Pour l'année en cours, les opérations internationales de Lavalin représentent environ 20 p. 100 du chiffre d'affaires du groupe.

La politique de développement corporatif de Lavalin s'appuie sur trois grands principes: la diversification et la qualité des services, l'expansion géographique des marchés et l'association.

Par souci de diversification géographique et pour éviter surtout les points morts dans les services que nous avions développés au Québec, nous avons tenté notre chance hors du Québec et hors du Canada. L'acquisition de filiales canadiennes de grandes sociétés d'ingénierie américaine, telles que Photographic Surveys, de Lockwood, Kessler and Bartlett de New York; Petrotech, de Kaneb Services Incorporated de Houston; Ebastec de Ebasco Services Incorporated de New York; et Partec, de Ralph M. Parsons Corporation de Pasadena, nous a permis d'accéder à des domaines jusque là réservés à un petit nombre d'entreprises. Il est à remarquer que la première acquisition d'une filiale de société américaine par Lavalin date de 1968 et que Lavalin contribue ainsi, à sa façon et cela depuis déjà treize ans, à la «canadianisation» des entreprises de génie.

• 1555

A l'extérieur du Canada, nous avons décuplé nos efforts pour affirmer davantage notre présence et accroître notre part du marché. C'est ainsi que nous avons ouvert des bureaux permanents en France, en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient, et que nous en ouvrons actuellement en Amérique du Sud.

Nous aimerions profiter de cette occasion pour remercier les différents organismes publics qui nous ont aidés et encouragés à nous forger un nom sur la scène internationale. L'ACDI, la SEE, le remarquable Service des délégués commerciaux, ainsi que plusieurs services du ministère de l'Industrie et du Com-

[*Traduction*]

The corporate head office and eighteen of the divisions are based in Montreal. Eight hundred of our employees are situated in Western Canada. The western region is headquartered in Calgary along with our three petroleum related firms; the Ontario head office is in Toronto, where four of our operating divisions are also headquartered. We have one thousand employees in Ontario. Three hundred employees are based in the Maritimes.

Lavalin International is the division which handles the administration of all of the group's operations outside of North America. Since the formation in 1963 of Lamarre Valois International, predecessor of Lavalin International, some three hundred international projects have been executed by Lavalin teams in sixty countries of the world. These projects have been financed by national governments and organizations, or by international institutions such as the World Bank, the United Nations, various regional international development banks, Canadian International Development Agency, the Export Development Corporation, and so on. I would just note in passing that Lamarre Valois International's first contract, awared in 1967, was financed by the World Bank, in Benin, then called Dahomey.

In the line with present trends, we in Lavalin International expect to double annual sales in the next two years. The sales figure for Lavalin's international operations in the current year represents about 20 per cent of the group's total sales this year.

Lavalin's corporate development philosophy is based on three principles: the diversification and the quality of services offered; a broaddening of geographical coverage; and working in association with other firms.

Our concern for geographic diversification, and especially the desire to avoid slow periods in the services we had developed in Quebec, led us to try our luck beyond the borders of Quebec and Canada. The acquisition of the Canadian branches of such large American engineering firms as Photographic Surveys of Lockwood, Kessler and Bartlett of New York; Petrotech of Kaneb Services Incorporate of Houston; Ebastec of Ebasco Services Incorporated of New York; and Partec of the Ralph M. Parsons Corporation of Pasadena enabled us to move into areas which had previously been the preserve of a small number of companies; Incidentally, Lavalin's first acquisition of an American branch office occured in 1968 and since that time, for the past thirteen years, Lavalin has been marking its own contribution to canadianization in the engineering field.

Outside Canada, we have devoted increased efforts in recent years to promoting our operations, and to increasing our share of the market. Offices have been opened in France, in Africa, Asia and the Middle East, and will soon open in South America.

We wish also to recognize publicly the assistance and encouragement we have received from various public bodies in building up our international work. Canadian International Development Agency, Export Development Corporation, the remarkable Trade Commissioner Service, and various aspects

[*Text*]

merce et, notamment, le PDME (Programme de développement des marchés d'exportation), nous ont épaulés lors de maintes réalisations.

Nous nous sommes rendu compte également que la force de notre implantation nationale, qui totalise comme je l'ai dit environ 80 p. 100 de notre chiffre d'affaires, nous permet de disposer d'un bassin de ressources humaines et techniques nous fournissant la base pour le marketing international de nos services.

Monsieur le président, après avoir dit toutes ces bonnes choses sur Lavalin, je pense qu'il est temps que je revienne au sujet principal et, pour reprendre le thème principal de votre Comité, celui-ci, je le constate à la lecture des témoignages et de votre rapport préliminaire, a acquis de nouvelles dimensions.

Il s'agit maintenant d'une recherche plus étendue et, à notre sens, plus utile, qui est axée sur tous les facteurs intervenant dans la position concurrentielle des firmes canadiennes sur le marché international, quelle que soit leur envergure.

Naturellement, Lavalin ne peut présenter que le point de vue d'un grand bureau d'études et de gestion de projets multidisciplinaires, œuvrant aussi comme entrepreneur en ingénierie, approvisionnement et construction.

Il nous semble qu'à l'avenir, le succès de nos affaires à l'étranger dépendra de plus en plus de notre aptitude à entreprendre de grands projets, domaine qui, je le pense, tient particulièrement à cœur à ce Comité. Qu'il me soit permis d'abord d'établir quelques distinctions.

Compte tenu du fait que chaque projet se présente différemment, il serait malvenu de généraliser. Certains projets sont d'une nature telle qu'ils ne peuvent pas être réalisés clefs en main. La Baie James en constitue sans doute un bon exemple. Je prends donc pour acquis que lorsque le Comité parle de projets englobant biens et services, il n'envisage pas ce type d'intervention. Par contre, d'autres gros projets peuvent être exécutés par certaines grandes firmes ou par des consortiums, souvent de nature internationale, avec des contrats conception-construction, ingénierie-approvisionnement-construction, ou encore clefs en main.

Parfois, ce sont les compagnies de construction qui remportent ces contrats, comme on le voit avec les Coréens, les Japonais, etc., ou bien encore les bureaux d'études qui font également de la construction. Il n'y a donc pas de formule toute faite: la forme que prendra un projet dépendra dans une certaine mesure de sa nature, mais aussi de la préférence du client au départ ainsi que du financement et d'un certain nombre d'autres facteurs. Ainsi, plus une firme saura s'adapter aux circonstances, meilleures seront ses changes de s'établir fermement sur le marché international.

Ces projets de biens et services comprennent également ceux où la responsabilité du bureau d'études n'inclut pas la construction, mais comporte par contre les recherches, la conception et, éventuellement, l'approvisionnement et la gestion du projet. Il est clair que les conditions de l'offre et la concurrence sont différentes des autres cas que j'ai mentionnés.

[*Translation*]

of Industry, Trade and Commerce, including PEMD (Programme for Export Market Development), have supported us in a variety of ventures.

We have found that our strong domestic base of operations, which as I have mentioned account of some 80 per cent of our business, works to our advantage both in marketing our international services and in providing readily the skills required in what are very often difficult overseas assignments.

To turn now more directly to the subject of your inquiry, Mr. Chairman. Although the name and terms of reference of your Committee point to a very specific concern, my understanding, based on a reading of testimony and reports, is that the specific focus has been somewhat diluted over time.

This has occured in favour of a broader, and I think more useful investigation of all conditions affecting the ability of Canadian firms, big and smaller, to compete in the international market place.

Lavalin, of course, is qualified to speak from only one vantage point, that of a large multidisciplinary project management and consulting firm and EPC contractor.

It appears to us that our ability to do effective and prosperous business abroad will depend increasingly on our capabilities in large projects, a field which I take to be of particular interest to this Committee. But before commenting on the conditions under which a Canadian firm operates in this arena, it will be useful to draw a few distinctions.

Large projects come in an infinite variety of shapes and sizes and it will do no good if we lump them all together, Some projects are of a nature that they can not be taken on by a single firm, James Bay is perhaps a good example of such a project. So I assume that when the Committee talks of 'large capital projects' it is not envisaging conditions under which a single Canadian firm will attempt international projects of that scope. On the other hand, certain large firms, or domestic or international consortia can be brought to bear on many kinds of mega-project.

Sometimes, these projects go to construction companies (witness contracts taken up by the Koreans, Japanese, etc.) and sometimes to an engineering firm with a construction capability. There is no easy formula here: the form the project takes depends to a degree on its nature, to a degree on the initial preference of the client, and to a degree on financing and other considerations. Here the ability to take a fair share of international work may well, in the end, depend on the flexibility that a firm can bring to its response.

Capital projects also include those in which the engineering responsibility may stop short of construction. Instead, it will include investigation, design, possibly procurement and project management. The conditions of proposal and competition are obviously different from the other cases I have cited.

[*Texte*]

Enfin, j'aimerais aborder le sujet des importants projets de consultation de type classique, où la tâche de l'ingénieur se limite à la conception et à la surveillance des travaux. Il me semble que ce genre de projet mérite que l'on s'y attarde un instant. Ces projets de consultation ne sont pas revêtus du même prestige que les projets de biens et équipements ou clés en main. Et pourtant, les services de consultation conventionnels indépendants gardent toute leur importance et continueront à notre avis à constituer une source appréciable de profit. D'ailleurs, un projet de consultation, ou même un étude, peuvent déboucher sur un projet plus important. Ainsi, l'implication de firmes canadiennes au niveau des études et de la confection de plans peut favoriser l'utilisation d'équipements et de biens canadiens dans une phase ultérieure du projet. Les approches en vue de réaliser les grands travaux varient donc énormément et nous devrions éviter de nous cantonner dans une seule formule. Par exemple, pour certains types de réalisations, comme les travaux publics, les centrales hydro-électriques et les ports de mer, les méthodes traditionnelles de consultation continueront sans doute à être appliquées.

[*Traduction*]

Finally, I should like to point to the large, more traditional consultancy projects, where the engineer limits himself to the design and field supervision. It would, in my view, be a mistake to gloss too quickly over this category. Consultancy projects seem not to have the glamour of the turnkey and capital projects. But well focussed and carefully presented independent advice is still a valuable commodity and in our judgment will continue to provide a good living to those who practice it well. Very often, a consultancy project or even a study will lead into the larger project. Also, the involvement of a Canadian firm at the early stages of a project can lead later to the supply of Canadian goods and services. Formulae for getting things done tend therefore to vary from time to time and from place to place, and we should sure not tie ourselves too closely to a single approach. In our view, it is entirely likely that in certain types of project, like public works, hydroelectric development and harbours, the traditional consulting engineering way of doing things will continue to be widely applied.

• 1600

Qu'il me soit permis ici, monsieur le président, de souligner un autre point. Comme nous parlons de projets de grande envergure, il ne faudrait pas oublier que les bureaux d'études, et même les plus grands d'entre eux, ne peuvent en vivre exclusivement. Des gros projets, il y en a relativement peu, et on ne peut en entreprendre tous les jours. Le carnet de projets d'une entreprise efficace et rentable doit aussi être constitué de projets de taille moyenne et petite, ce qui lui permet de garder et de développer ses effectifs et ses compétences et de pouvoir répondre sans délai aux occasions des grands projets.

Mr. Chairman, one other point must be emphasized here. While we are talking about big projects, it must not be forgotten that firms in our business, even large firms, cannot live from large numbers alone. Large projects are relatively few in number; you do not get one every day; and you spend a lot of money chasing projects you do not get. A well run business will have to maintain certain levels of expertise and staff through a steady work load. That work load is a complex thing to manage but it must include a large and uninterrupted stream of small and medium projects if capability and skills are to be held in readiness for the more frequent large endeavours.

Voyons maintenant, monsieur le président, quelle est la situation dans le domaine des grands projets qui constituent le point central des délibérations de ce Comité.

Having said that, Mr. Chairman, the focus of your work here has become, and rightly so as far as we are concerned, the organization of the marketing and delivery systems for large capital and turnkey projects. What situation do we face now in this field?

Premièrement, nous faisons face à un marché très concurrentiel où de plus en plus de joueurs s'affrontent. Il s'agit non seulement de la concurrence des pays qui, jusqu'à une date récente, ne s'étaient pas fait remarquer dans le domaine, mais aussi de celle de compagnies qui, au contraire des entreprises canadiennes pour qui le marché national est important, sont motivées par l'obligation qu'elles ont de vivre en grande partie de projets internationaux. Nous faisons face également à la concurrence de pays exportateurs de main-d'œuvre à bon marché.

First, a very competitive market in which there is an increasing number of players. Not only is much of this competition coming from countries which, until recently, were not particularly apparent in this field, but unlike the Canadian case, where the domestic market is very large, many foreign companies are sharpened by the need to live largely off international projects. We also face competition from countries which can supply low cost manpower.

Deuxièmement, les besoins «d'arriver le premier». Pour ce faire, il faut non seulement être au courant qu'un projet a été ébauché, mais aussi les «découvrir» avant même qu'ils n'aient pris forme afin de pouvoir entreprendre le marketing le plus rapidement possible. Il s'agit là de pré-requis dispendieux mais nécessaires pour se tailler une place au soleil. J'en profite pour ajouter que le programme MCPP de l'ACDI constitue une contribution très utile à ce processus.

Second, the need to "get there first". This requires knowing not only that a project has taken form, but increasingly, "discovering" what the project ideas are before they even get stated as projects, so that marketing can begin at the earliest possible stage. This is an expensive but necessary recipe. And, I might add CIDA's CPPF programme is a very useful contribution to this process.

[*Text*]

Troisièmement, les besoins de fournir aux clients éventuels des conditions financières qui nous permettent de démontrer notre compétence technique sans être éliminés dès le début. Chacun sait que les crédits d'exportation du Canada ont de la difficulté à concurrencer ceux des pays tels que la France, le Japon, le Royaume-Uni, le Brésil et j'en passe... Notre faiblesse ne réside pas dans l'organisme qui gère ces crédits, mais plutôt dans les politiques gouvernementales qui établissent son mode de fonctionnement. Bien sûr, nous sommes conscients de la nouvelle politique que constitue le «crédit mixte», et cedi nous l'apprécions fortement; nous ne sommes pas sûrs cependant, qu'un mécanisme basé uniquement sur la «représaille», si je puis employer ce terme, puisse être un facteur déterminant au début d'un projet pour que le Canada obtienne le contrat; mais nous sommes prêts à en faire l'essai. Personnellement, cependant, je crois qu'il devrait constituer tôt ou tard une arme offensive et non pas seulement une arme défensive.

Quatrièmement, nous considérons cet autre aspect important qu'est le facteur de risque. Les polices d'assurance offertes par la SEE et par le secteur privé couvrent une importante série de risques politiques et commerciaux. Mais lorsqu'un gros projet est en jeu, les risques les plus importants sont justement ceux pour lesquels nous ne pouvons obtenir de protection. Les coûts préliminaires d'un projet, c'est-à-dire les premières démarches et la présentation d'offres de service détaillées sont souvent prohibitifs. Une fois le contrat obtenu, les risques de dépasser le budget prévu est une source de préoccupations constantes. Bref, il faut avouer que certains projets sont si gros, qu'ils menacent la base financière de la ou des sociétés qui les entreprennent.

Cinquièmement, nous devons toujours faire face aux problèmes de savoir si nous pouvons rassembler au Canada la main-d'œuvre et les biens qui sont nécessaires pour obtenir tant l'attention du client que le financement du projet. En ce qui concerne la main-d'œuvre, soit dit en passant, les membres du Comité trouveront plus de détails dans le document présenté par LAVALIN la semaine dernière au «Groupe de travail parlementaire sur les besoins en main-d'œuvre dans les années 80», et qui traite de la demande probable en ingénierie et autres disciplines techniques dans les années à venir. Un exemplaire est à botre disposition.

• 1605

Sixièmement, l'établissement du type d'intervention canadienne face à un nouveau projet est souvent compliqué. Doit-on envisager des entreprises conjointes ad hoc ou bien permanentes? Un organisme gouvernemental devrait-il y participer? Qui devrait diriger le groupe? D'où viendra l'initiative?

Septièmement, il est très important de pouvoir compter sur le soutien de ministres canadiens lors de la négociation de gros contrats outre-mer. A cet égard, nous sommes heureux de voir que les ministres canadiens apportent de plus en plus leur appui aux soumissions et aux offres de service, comme le font les gouvernements de certains autres pays.

[*Translation*]

Third, the need to be able to offer the potential client financial terms that give us an opportunity to argue our technical capability without being shut out from the outset, It is no secret that Canada's export credits are hard pressed to compete with those from such countries as France, Japan, the United Kingdom, Brazil, etc. The weakness does not lie in the export credit organization itself, but rather in the government policies that determine how it must operate. We are aware, of course, of the new facility, "crédit mixte", and welcome it with pleasure. We have our doubts about how such a purely retaliatory mechanism can be brought to bear sufficiently early in a project to bring the job to Canada, but we are quite willing to try it out and see if we can not make it work. Personally, however, I think it must eventually become an offensive and not just a defensive weapon.

A fourth, and critical point, has to do with exposure to risk. Export Development Corporation and private sector policies are available for a considerable list of commercial and political risks. When it comes to big projects, however, some of the most important risks are those against which we can not obtain protection. The front-end costs in approaching the project and submitting detailed bids and proposals can be prohibitive. Once the project has been obtained, the risk from overuns becomes a source of enormous concern. The summary point here is that some projects are so big that they challenge the capital base of the firm or firms undertaking them.

Fifth, there is always the problem of whether one can marshall in Canada the people and the goods necessary to attract finance and the client's attention. Concerning manpower, you may find it useful to consider the brief presented by LAVALIN last week to the "Parliamentary Task force on Manpower Requirements in the 1980's" on the subject of likely demand for engineering and other technical skills during the 1980's. I will leave a copy with you.

Sixth, it is a bit and tricky business to settle upon the most appropriate vehicle for putting together the Canadian approach to a project. Should it be case-by-case, ad hoc joint-venturing? Should it be permanent joint-ventures? Should a government institution be part of the vehicle? Who should lead the group? Where will the initiative come from?

Seventh, one of the most important considerations in obtaining large overseas contracts is the question of whose support you bring with you. Two comments: We welcome the fact that Canadian Cabinet Ministers are becoming more active in throwing their weight behind Canadian bids and proposals, as has been the case with the governments of certain other countries.

[*Texte*]

Enfin, je saisis l'occasion pour souligner qu'il est primordial que les différents organismes et ministères impliqués renforcent la coordination et la rapidité de leurs efforts lorsqu'ils sont appelés à viser un même but extérieur.

Nous serons, monsieur le président, les derniers à prétendre que c'est au gouvernement de résoudre tous nos problèmes. Sans pour le moment nous déclarer pour telle ou telle solution aux problèmes qui ont été identifiés, nous sommes en faveur d'une approche cas par cas et d'un soutien gouvernemental ponctuel.

Avec votre permission, monsieur le président, je cède ma place maintenant à M. Van Der Lee, président de Global Trading Company de Calgary, qui vous décrira un cas qui illustre certaines de mes remarques. Il est à noter que la soumission de Lavalin pour ce projet de l'ordre d'un demi-milliard de dollars a été faite en se servant des programmes gouvernementaux en vigueur actuellement.

Après l'intervention de M. Van Der Lee, j'indiquerai brièvement nos suggestions quant aux moyens qui seraient susceptibles d'aider notre type d'industrie à obtenir d'importants projets internationaux.

[*Traduction*]

Finally, let me stress that it is essential that government departments and bodies involved put their greatest efforts to achieve an effective coordination and a rapid response when they are called upon to tackle an external target.

Now, we would be the last to argue that it is up to government to solve these problems for us. So without for the moment declaring for this or that solution to the specific problems I have identified, I will declare a bias in favour of the case-by-case approach and for responsive support, rather than for generalized, all encompassing answers.

At this point, I would ask Mr. Van Der Lee, President of Global Trading Company of Calgary, to talk to us about a particular case which may illustrate some of the points I have made. It is to be noted that Lavalin's bid for this project of over ½ billion dollars if fixed price, and has been done in cooperation with existing government programmes.

After that, I will set out briefly Lavalin's ideas about what might best be done to help the industry in its efforts to land large international projects.

• 1610

The Chairman: Thank you very much, Mr. Dufour. Mr. Van Der Lee.

Mr. A. Van Der Lee (President, Global Trading (1979) Inc.): Thank you, Mr. Chairman, and members of the committee.

As Mr. Dufour has mentioned, Global Trading is a division of Lavalin. We are a trading company specializing in the supply of equipment and material for the petroleum and related industries serving primarily the export markets. We provide single-source responsibility for the supply of complete packages of equipment, assuring compatibility of equipment and systems and providing all of the related export services.

The project which we have selected for an illustration comprises a "grass roots" development of a gas field in the Soviet Union. A sour gas field is one containing substantial amounts of hydrogen sulphide and carbon dioxide, both of which must be extracted from the natural gas in order to provide a resulting gas of commercial quality. This is a large project, well over $1 billion in cost, involving the producing systems and plants to handle about 6 billion cubic metres of gas per year and producing about 2 million tons of sulphur per year. This Astrakhan field, which has been delineated by Soviet drilling crews, is located to the northwest of the Caspian Sea in the Kalmyk A.S.S.R.

The project comprises the design and supply of material and equipment, technical supervision of local construction forces, training of personnel, project management and commissioning of a complete sour gas field, including the down hole and surface equipment for over 60 wells, the gathering and pipeline systems, and a gas processing plant for a volume of approximately 6 billion cubic metres of gas per year.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Dufour. Monsieur Van Der Lee.

M. A. Van Der Lee (Président, Global Trading (1979) Inc.): Merci, monsieur le président, et membres du Comité.

Comme M. Dufour l'a mentionné, la *Global Trading* est une division de Lavalin. Nous sommes une société de commerce qui se spécialise dans la fourniture de matériel et d'équipement nécessaires aux industries pétrolières et connexes et nous desservons surtout le marché de l'exportation. Nous fournissons des ensembles de matériel complets, nous voyons à ce qu'il y ait compatibilité entre le matériel vendu et les systèmes et offrons aussi tous les services d'exportation connexes.

Le projet que nous avons choisi pour illustrer cela est l'exploitation d'un champ de gaz naturel en Union soviétique, cela au niveau le plus fondamental. Une telle source de gaz acide contient des quantités importantes d'acide sulfhydrique et de gaz carbonique qu'on doit extraire du gaz afin qu'il soit de qualité commerciale. Il s'agit donc d'un projet d'envergure coûtant plus d'un milliard de dollars, comportant des systèmes de production et des usines capables d'acheminer environ 6 milliards de mètres cubes de gaz par année et de produire environ 2 millions de tonnes de soufre par année. Il s'agit du champ Astrakhan dont le périmètre a été établi par des équipes de forage soviétiques. Il se trouve au nord-ouest de la mer Caspienne dans la région de Kalmyk, en URSS.

Le projet englobe la conception et la fourniture du matériel et des machines, la surveillance technique des équipes locales de construction, la formation du personnel, la gestion du projet et l'autorité en matière de sous-traitance sur tout le champ de gaz naturel, y compris le puits, et tout le matériel de surface nécessaire pour plus de 60 puits, les systèmes d'amenée et les pipe-lines, ainsi que les travaux relatifs à une usine de traite-

[*Text*]

Our own interest in the project dates back to 1977—this job we have been pursuing for quite a while—when Global was involved in performing a contract for the supply of drilling equipment and materials to the Soviet Union. We then learned of this project from V/o Machinoimport, the trading organization responsible for the import of oil and gas equipment into the Soviet Union. Machinoimport is one of some 70 or 80 sector-oriented trading organizations that they have in the Soviet Union.

The Soviets indicated to us that they wished to take advantage of Canadian know-how in the producing and processing of difficult to handle sour gas. Apparently, the Soviets also suggested to firms in several other countries, including Germany, France and Japan, some of their big buyers of resource products, including oil and gas products, that they should consider Canadian partners for the project, recognizing that we did have this considerable depth in experience.

In order to take advantage of on-site experience and to help share the cost and risk, it was decided to assemble a joint-venture group which could provide strong competition to the world scale companies competing for the job. Creusot-Loire Enterprises of France, a well qualified company which had successfully completed 17 gas plant projects in the U.S.S.R., were themselves looking for a partner with Canadian experience in sour-gas field development and processing. They were one of several who approached us to investigate the possibility of working together. There ensued an international joint venture for the pursuit of this Astrakhan project.

First of all, on the Canadian side, there are three Lavalin companies involved with Partec-Lavalin as the lead company with support from Petrotech-Lavalin, the pipeline engineering group, and ourselves Global Trading. Other Canadian companies involved are Delta Projects Limited and D & S Petroleums, both of Calgary. The number of Canadian suppliers who would become involved in supplying equipment and materials totals approximately 100. On the French side the lead company is Crescent-Loire Enterprises supported by Heurty Industries.

During 1978 and 1979 a series of studies and discussions among the members of the joint venture and Soviet reprentatives from Machinoimport and the Gas Ministry were accomplished in Canada, France and the Soviet Union resulting in presentations of preliminary and revised technical and commercial proposals. In mid-1979 the Soviet postponed a continuation of negotiations pending a resolution by the Gas Ministry of problems relating to more detailed samplings and analysis of gas from the field. They needed more back-up information for the design. We have maintained contact since then and in recent weeks there have been indications that the Gas Ministry is preparing to resume negotiations.

[*Translation*]

ment du gaz en mesure d'acheminer 6 milliards de mètres cubes par année.

Notre propre intérêt pour ce projet remonte à 1977, lorsque la *Global* a obtenu un contrat de l'Union soviétique, lui permettant de fournir du matériel de forage et d'autres outils. Cela fait donc longtemps que nous travaillons sur ce projet. Nous avons donc appris son existence par l'entremise de la V/o Machinoimport, l'organisme chargé d'importer en Union soviétique le matériel nécessaire aux travaux relatifs au pétrole et au gaz. La Machinoimport fait partie des 70 ou 80 sociétés de commerce sectorielles existant en Union soviétique.

Les Soviétiques nous ont laissé savoir qu'ils voulaient bénéficier des connaissances des Canadiens en matière de production et de transformation du gaz acide, ce qui est une opération difficile. Il semble aussi que les Soviétiques aient recommandé à des entreprises de divers autres pays, y compris l'Allemagne, la France et le Japon, qui sont parmi les gros acheteurs de pétrole et de gaz, d'envisager de faire appel à des Canadiens pour collaborer à ce genre de projet. Ils reconnaissent donc que nous avons beaucoup d'expérience en ce domaine.

Afin de profiter de l'expérience que nous acquerrons sur le terrain et de partager les coûts et les risques, on a décidé de mettre sur pied une entreprise conjointe qui sera en mesure de faire une concurrence sérieuse aux autres sociétés reconnues dans le monde et qui tenteront de décrocher le contrat. Ainsi, les entreprises Creusot-Loire de France, une société très compétente qui a collaboré avec succès à 17 projets de construction d'installations pour le gaz en URSS, cherchaient elles-mêmes un partenaire canadien qui a de l'expérience dans la mise sur pied d'un projet de champ de gaz acide et de transformation de ce gaz. Ce n'est qu'une parmi bon nombre d'entreprises qui ont souhaité s'associer avec nous. C'est à la suite de ce genre de contact qu'une entreprise conjointe internationale a été mise sur pied dans le cadre du projet Astrakhan.

En premier lieu, du côté canadien, trois entreprises relevant de Lavalin participent au projet avec la Partec-Lavalin comme locomotive et l'appui de la Petrotech-Lavalin, entreprise se spécialisant en génie du pipe-line, et enfin, et le nôtre, celui de la *Global Trading*. Les autre compagnies canadiennes participant à ce projet sont la Delta Projects Limited et la D & S Petroleums, toutes les deux de Calgary. Pour ce qui est des fournisseurs canadiens de matériel et d'outillage, il y en a environ 100. La participation française se fait par le truchement des entreprises Creusot-Loire, lequelles sont appuyées par les industries Heurty.

En 1978 et 1979, certaines études et discussions ont eu lieu entre les participants de cette entreprise conjointe et les représentants soviétiques de la Machinoimport et du ministère du Gaz. Elles se sont tenues au Canada, en France et en Union soviétique et à la suite de cela, on présenta des propositions techniques et commerciales provisoires, puis révisées. Au milieu de 1979, les Soviétiques ont remis à plus tard la reprise des négociations en attendant que le ministère du Gas ait résolu certains problèmes relatifs à des échantillonnages et des analyses du gaz provenant des champs en question. Il fallait disposer de plus de renseignements pour concevoir le projet. Nous avons cependant maintenu le contact avec le ministère et

[*Texte*]

I have summarized a few facts and figures on the project. First, the western component including engineering, equipment and material is now estimated at $1 billion to $1.2 billion of which approximately 50 per cent to 60 per cent would be supplied from Canada. We would expect it to be sourced here. The number of Canadian suppliers who would be involved is approximately 100, and this would represent a number of man-years of employment for Canadian over the 5 or 6-year estimated duration of the project of some place around 8,000 man-years of employment.

Fourth, the expenditures to date by the Canadian participants is some $600,000 and this does not include what our partners in France have spent. We have recovered from PEMD $117,000. Our main competition includes fairly large groups from Germany, France and Japan. Each of these groups has, or had possibly, support of various U.S. firms.

We believe our joint venture remains a powerful contender for the project considering Canadian expertise in sour-gas technology and the substantial Creusot-Loire experience in the construction of plants in the U.S.S.R., remembering that they have built over 17 to date.

In spite of what we consider to be a strong position, we must ask ourselves just what the conditions are which we will have to meet to get this type of job. These conditions include first, technical competence. We are in a strong position in this regard and this is well recognized by the buyer. Next, the front-end costs shared with the partners and also supported by PEMD. Despite this, the costs are onerous and we require or would hope for continuing support. And third, initially we need to decide whether we can assume the whole risk of such a large project. While we could do this in Canada, where we know the working conditions, it is a different matter in the U.S.S.R. There we have no actual previous experience in construction or labour conditions or of how long it takes them to do something or of how many years we would be committed there before the job was finished, and so on. We therefore require help in providing these construction details and other items that we are being faced with.

• 1615

Also, because of the magnitude of the project, it is necessary to share some of the risk in the actual implementation. We therefore felt we had to seek out a partner with good experience of local conditions, or of the Soviet conditions, and as far as we know there are no Canadian companies with this experience. Apparently the Soviets were of the same opinion, and while they wanted to take advantage of Canadian experience in sour-gas handling and processing, they realized that a

[*Traduction*]

depuis ces dernières semaines, des signes indiquent qu'il est disposé à reprendre les négociations.

J'ai résumé certains faits et chiffres relatifs au projet. Premièrement, on estime que la participation occidentale, y compris les travaux de génie et la fourniture du matériel, correspond à entre $1 milliard et $1.2 milliard, dont environ 50 ou 60 p. 100 seront fournis par le Canada. Nous nous attendons à fournir cela ici. Nous prévoyons qu'il y aura environ 100 fournisseurs canadiens, ce qui représente environ 8,000 années-personnes pour des Canadiens, cela échelonné sur la durée des travaux, estimée à environ cinq ou six ans.

Quatrièmement, jusqu'à maintenant, les dépenses effectuées par les participants canadiens ont atteint $600,000, ce qui ne comprend pas celles de nos partenaires français. Nous avons été remboursés de $117,000 par le Programme pour l'expansion des marchés d'exportation. Quant à nos principaux concurrents, ce sont d'assez importants groupes d'Allemagne, de France et du Japon. Chacun de ces derniers jouit ou a déjà joui de l'appui de diverses entreprises américaines.

Nous sommes d'avis que notre entreprise conjointe est un concurrent sérieux dans le cadre de ce projet, compte tenu des connaissances qu'ont les Canadiens dans le domaine de la technologie relative au gaz acide et de l'expérience considérable acquise par l'entreprise Creusot-Loire dans la construction d'usines en URSS. N'oublions pas qu'elle en a construiit 17 jusqu'à maintenant.

Cependant, même si nous estimons être en position de force, nous devons nous demander à quelles conditions il faudra se conformer pour décrocher ce genre de contrat. Ces conditions englobent premièrement la compétence technique. Or, à cet égard, nous sommes très bien placés et l'acheteur éventuel le reconnaît. Ensuite, le financement préalable est partagé avec les partenaires et est en partie assumé par le Programme d'expansion des marchés d'exportation. Malgré cela cependant, les coûts sont élevés et nous avons besoin d'une aide à long terme. C'est d'ailleurs ce que nous espérons. Troisièmement, dès le départ, nous devons juger si nous pouvons assumer tous les risques inhérents à un projet aussi vaste. Bien que cela ne représenterait pas de problème au Canada, où nous connaissons les conditions de travail, les choses sont différentes en URSS. Nous n'avons acquis aucune expérience dans le domaine de la construction dans ce pays et nous ne connaissons pas les conditions de travail en vigueur, ni combien de temps cela prend pour faire quelque chose, ni combien de temps il faudra rester là-bas avant que les travaux ne soient terminés, etc. Nous avons donc besoin d'aide pour connaître ces détails relatifs à la construction et aux autres sujets.

En outre, étant donné l'envergure du projet, il faut que quelqu'un partage avec nous les risques de ces mises en œuvre. Nous avons donc estimé avoir besoin d'un partenaire ayant acquis une solide expérience des conditions locales, c'est-à-dire soviétiques et, à notre connaissance, il n'y avait pas d'entreprises canadiennes de cette catégorie. Les Soviétiques étaient du même avis; même s'ils étaient désireux de tirer parti de l'expérience des Canadiens en matière d'acheminement et de

[*Text*]

company with previous construction experience in their country would be a desirable partner. Hence the result: a joint venture between Lavalin and Creusot-Loire. If we do get this job we will have gained experience and the confidence to allow us to undertake a larger portion of future projects of this nature.

A fourth condition of getting such a job is to be able to perform the project at a competitive cost. There are normally two elements to this: first, the cost of the material and services; and secondly, the cost of financing. We feel fairly sure that our equipment and services costs can be kept competitive. However, we are more nervous about the conditions of finance that we are going to be able to bring. We are hoping the combination of EDC and French money will do the trick. However, it may be that we will have to improve the package before we are successful.

We had an earlier indication that EDC would have an interest in providing financing for this particular project. Given the size of the job and the likely competition that we have referred to, strategic support at the highest levels could make the difference. We would welcome this type of support in our negotiations.

In addition to these five standard requirements, there is a particular aspect in this market area which would contribute significantly to our changes, and that is the establishment of a sales office in Moscow for a continuing presence in the country. Each of our competitors does have such an office, and some have more than one office in Moscow. We are faced with the question of whether we must do the same. This would be a very expensive step, one that we hesitate to take under the present taxation conditions.

In summation, I wish to emphasize that this type of job ot similar projects would directly benefit up to one hundred or more Canadian companies, not only the sponsor company.

Thank you very much, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Van Der Lee.

Who would like to begin questioning?

Mr. Dufour: Mr. Chairman . . .

The Chairman: Oh, sorry, you want to make that summary. That is right. We allowed you to rest and now it is back to work again.

M. Van Der Lee: Je m'excuse, monsieur le président.

Je voudrais maintenant vous présenter quelques suggestions et tirer certaines conclusions.

Dans un domaine d'activité tel que le nôtre qui va des études à l'approvisionnement, à la gestion de projets et à la construction, il est évident qu'à l'étranger, ce sont les grands projets de biens et services qui sont susceptibles d'être les plus intéressants. Cependant, la recherche de solutions à nos problèmes ne devrait pas nous faire perdre de vue que ce sont les études, la

[*Translation*]

transformation du gaz acide, ils étaient conscients de l'avantage que représentait la participation d'une entreprise ayant déjà acquis de l'expérience en construction dans leur pays. Le résultat de cela a été la mise sur pied d'une entreprise conjointe par Lavalin et Creusot-Loire. Si nous obtenons ce contrat, nous acquerrons l'expérience et la confiance nécessaires pour entreprendre un plus grand nombre de projets semblables.

En quatrième lieu, l'une des conditions à remplir pour obtenir un tel contrat, c'est d'être en mesure de la réaliser à des coûts concurrentiels. En général, cela couvre deux éléments: d'abord, le coût du matériel et des services, puis celui du financement. Nous sommes à peu près sûrs de pouvoir maintenir les coûts se rapportant à notre matériel et nos services à un niveau concurrentiel. Nous sommes toutefois plus craintifs lorsqu'il s'agit des conditions de financement que nous serons en mesure d'offrir. Nous espérons que les sommes fournies par la Société pour l'expansion des exportations et par nos partenaires français suffiront. Toutefois, il se peut que nous soyons obligés de faire une offre plus intéressante à cet égard pour remporter le contrat.

La Société pour l'expansion des exportations nous a déjà dit être intéressée à fournir de l'aide financière à ce projet. Compte tenu de l'envergure du projet et de la concurrence à laquelle nous faisons face, un appui stratégique en haut lieu pourrait faire toute la différence. Nous serions très reconnaissants de nous le voir accorder, cela nous aiderait à négocier.

A ces cinq exigences courantes s'ajoute un élément qui nous aiderait de façon significative. Il s'agit de l'ouverture d'un bureau de ventes à Moscou afin que nous soyons présents de façon permanente en URSS. Chacun de nos concurrents a déjà ouvert ce genre de bureaux et certains en ont même plus d'un à Moscou. Nous nous demandons si nous ne devrions pas faire la même chose. Bien entendu, cette initiative coûte très cher et nous hésitons à la prendre étant donné les conditions fiscales actuelles.

En guise de conclusion, j'insiste sur le fait qu'une centaine et même plus d'une centaine d'entreprises canadiennes profiteront directement de ce projet ou d'entreprises semblables et non seulement la compagnie qui le parraine.

Merci beaucoup, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Van Der Lee.

Y a-t-il quelqu'un qui veut poser des questions?

M. Dufour: Monsieur le président . . .

Le président: Oh, je m'excuse, vous vouliez présenter ce résumé. C'est exact. Nous vous avons permis de vous reposer, vous pouvez maintenant reprendre où vous avez laissé.

Mr. Van Der Lee: Excuse me, Mr. Chairman.

I would like now to deal with some suggestions and draw some conclusions.

In the sort of business we are in, that is the range of activities going from investigation and design through procurement, project management and construction, there can be no doubt that the main overseas opportunities lie in large capital projects and in turnkey jobs. However, as we search for solutions to our problems, we should not allow ourselves to

[*Texte*]

conception et la gestion de travaux qui constituent la majeure partie de notre gagne-pain. La création de nouveaux programmes d'assistance ne doit pas négliger cet aspect. Il va sans dire que nos chances de succès dépendent largement de l'expérience, et notamment, de l'expertise que nous bâtissons au Canada. Les domaines où nous devons concentrer nos efforts sont les suivants:

D'une part, le marketing, et d'autre part, les 4 domaines suivants, qui y sont reliés: le financement; le facteur risque, la structure corporative, y compris la coordination des efforts; et finalement, les interventions ponctuelles de la part d'hommes politiques de haut niveau, sujet dont nous avons déjà traité plus haut.

• 1620

Le marketing

La règle essentielle à suivre ici est que le *marketing* soit et demeure la responsabilité des firmes en quête de contrats. Rien ne remplace l'esprit d'initiative, l'imagination, l'énergie et un travail constant et soutenu. En plus de ces efforts des firmes privées, le gouvernement canadien peut jouer un rôle d'appui important. Le Service des délégués commerciaux par exemple, joue un rôle prépondérant dans la collecte et la diffusion de renseignements indispensables. Le PDME permet de défrayer une partie des coûts de *marketing*. Certains autres programmes et services gouvernementaux apportent également leur contribution à ce «réseau de renseignements». Nous aimerions, monsieur le président, les voir redoubler d'effort.

Il n'en demeure pas moins, à l'exception de quelques cas particuliers où l'industrie offre au gouvernement de prendre les devants, que nous ne pensons pas que les organismes gouvernementaux devraient nous faire concurrence dans le marketing de nos produits, mais devraient plutôt s'appliquer à vendre «Le Canada».

Il me semble opportun, monsieur le président, d'ouvrir ici une parenthèse au sujet des taxes. Le marketing à l'échelle internationale est très dispendieux, et même les plus grandes firmes ont de la difficulté à payer le prix de leur expansion à l'étranger. Il nous semble évident qu'un nombre beaucoup plus important de sociétés s'aventureraient sur le marché international si elles pouvaient y trouver certains avantages sur le plan fiscal. La main-d'œuvre canadienne coûte cher et le coût des produits internationaux dépend largement des salaires et avantages que l'on doit payer à nos gens lorsqu'ils s'expatrient. Des rabattements fiscaux pour de courts séjours à l'étranger contribueraient à coup sûr à améliorer la situation concurrentielle de nos firmes.

M. Roy: C'est intéressant! Est-ce que vous avez un pays particulier qui offrirait de tels avantages? Pourriez-vous nous donner un peu plus d'explications sur ce point?

M. Dufour: En ce qui a trait à la fiscalité?

M. Roy: Oui.

Le président: Monsieur Kilburn.

M. Kilburn: Le Royaume uni a un programme . . .

[*Traduction*]

become so fascinated by capital and turnkey projects that we forget that bread and butter, design engineering and field supervision is still the leading edge. It must not be left out of efforts to develop new support programmes. Nedless to say, one's chances of success lie to a large extent in the expertise built up in the domestic market. The areas principally requiring attention are:

On the one hand, marketing, and on the other hand, four activities on which effective marketing depends to a large degree, namely: finance, risk protection, corporate structure, including coordination of effort, and finally, specific intervention by senior politicians, a matter which we have already discussed.

Marketing

The general and guiding rule must be that marketing is the responsibility of the firms interested in obtaining contracts. There can be no substitute for the prospect of business and profit as mobilizers of initiative, imagination, energy and hard work. The Canadian government, for instance, through the Trade Commissioner Service, plays a vital role in gathering and providing useful information, PEMD is available to help with some of the marketing costs. Other government programmes and departments are also able to contribute to this 'intelligence network' and we will continue to badger them to do just that.

However, except in particular and occasional cases where the lead may be offered to government by industry, we do not feel that government agencies should be competing with us in the marketing of our products. Instead, they should be encouraged to "market Canada".

The subject of marketing, Mr. Chairman, is perhaps a good place to raise the topic of taxes. International marketing is expensive and time consuming. Even the largest firms have difficulties in supporting the costs of overseas expansion. There is no doubt in our minds that many more firms would explore the international marketplace if they and their employees could hope for certain tax incentives. Canadian manpower is expensive, and the cost of international jobs depends greatly on the price that one has to pay to have Canadians work abroad. Income tax rebates for shorter stays abroad would increase the competitive position of Canadian firms.

Mr. Roy: That is interesting! Do you have some particular country in mind which offers incentives of this type? Could you give us a little more detail on this point?

Mr. Dufour: On tax incentives?

Mr. Roy: Yes.

The Chairman: Mr. Kilburn.

Mr. Kilburn: The United Kingdom has a program . . .

[*Text*]

M. Roy: Vous pourriez peut-être nous faire parvenir ce que vous avez pu rencontrer dans vos activités par le truchement de vos ingénieurs qui sont dans différents pays; par exemple là où les tables de la fiscalité sont réellement plus avantageuses que d'autres. Je pense que cela nous aiderait.

Je m'excuse, monsieur le président.

Le président: Très bien.

M. Dufour: Le financement.

Il est impératif que les conditions de financement offertes par les firmes canadiennes soient compétitives si nous voulons accéder au marché des grands projets. Comment décider si un financement est compétitif, est affaire de jugement. Même si c'est grâce au financement accordé par la SEE que nous remportons les contrats dans lesquels le client veut acheter la technologie et le savoir-faire canadiens, la SEE ne nous place pas toujours par contre dans une position avantageuse si l'on ne compare que les termes de financement. Peut-être que la nouvelle politique du «crédit mixte» remédiera à cet état de fait. Mais, si elle est conçue pour fonctionner sur une base de représailles, nous craignons qu'elle arrive souvent trop tard.

Le facteur risque.

Nous avons identifié deux types de risques. Les risques commerciaux et politiques sont plus ou moins couverts par les programmes d'assurances. Ce qui nous préoccupe ici ce sont les autres types de risques, ceux contre lesquels il n'existe normalement pas de couverture, et qui peuvent particulièrement affecter les grands projets de biens et services ou clefs en main. On fait face d'un côté à la possibilité de profits importants, alors que de l'autre, on soupe les énormes montants qui sont mis en jeu. Même lorsque toutes les précautions ont été prises au cours de la phase de soumission, des erreurs ou problèmes inattendus au cours de l'exécution peuvent être la cause d'augmentation des prix de réalisation et par là, compromettre la base financière même de l'entreprise.

Nous estimons que le gouvernement canadien devrait, à partir de l'étude des types de protection qu'offrent certains autres pays, étude qu'il pourrait entreprendre en collaboration avec le secteur industriel, proposer un moyen d'arriver à un pargage du risque entre le gouvernement et les firmes privées dans le cas de projets spécifiques. C'est le moment de dire que nous apprécions à sa juste valeur la proposition claire et précise de la Commission Hatch. Nous osons espérer, monsieur le président, que le rapport de votre Comité tiendra compte de cette proposition.

La structure corporative.

Le problème le plus délicat qui se présente dans la recherche de projets de cette envergure est la définition du rôle des parties. Elles doivent constituer une équipe solide et bien coordonnée, au moment opportun. Il a été fait référence plus tôt au Sogoshosha, aux consortiums permanents et ad hoc, ainsi qu'aux énormes corporations autonomes et intégrées. Encore une fois, nous estimons qu'il n'existe pas de formule unique même si, en théorie, la grosse boîte à tout faire peut sembler attrayante pour certains.

[*Translation*]

Mr. Roy: Perhaps you could let us know what different systems your engineers have encountered in various countries; for instance, in which countries the tax systems are really more advantageous than elsewhere. I think that would help us.

Excuse me, Mr. Chairman.

The Chairman: Fine.

Mr. Dufour: Financing.

Either Canadian firms will be able to offer competitive financing, or we will not get the number of jobs our abilities could otherwise earn us. The measure of what financing is "competitive" is obviously a matter of judgment. Just as obviously, while EDC's financing does help us get those jobs for which the client may be willing to pay a premium for Canadian technology and expertise, they do not often give us an advantage. Perhaps the new "crédit mixte" facility will change things. But if it is designed only to retaliate, my guess is that most often it will come too late.

Risk Exposure.

We have identified two types of risk. Commercial and political risks are, by and large, covered by insurance programmes. But the main issue here concerns those other aspects of risk, normally uninsurable, that can have a particular effect on large capital and turnkey projects. In those cases, the question becomes agonizing: on the one hand there is an opportunity for large profits; on the other, very large sums are at risk at the front end, before contract. And then, even if all precautions are taken during the execution stage, if something does go wrong, the whole company could be at risk.

It is our feeling that the Canadian government, after a joint study with industry of the protection available from other countries, should propose a device for further developing risk-sharing between the government and private sector firms. This would give us the confidence we need to go after large capital and turnkey jobs. In this respect, we rather like the very clear and precise proposal of the Hatch Committee. We hope, Mr. Chairman, that the report of your Committee will pay particular attention to that proposal.

Corporate Structure.

The single most difficult problem in going after such large projects is the timely arrangement of all players into a convincing and well-co-ordinated team. Reference has already been made in this Committee to the Sogoshosha, to permanent and ad hoc consortia, and to enormous single and integrated corporate entities. As unsatisfactory as it might appear in theory, I just do not think one can fix on any single a priori solution.

[*Texte*]

• 1625

Ceci dit, nous pensons que l'apport gouvernemental pourrait être renforcé. Voici trois éléments qui nous sembleraient utiles en ce sens. En premier lieu, il y a le mécanisme de partage du risque dont il a déjà été question. En deuxième lieu, il faudrait un instrument avec du «corps», qui pourrait se situer dans la ligne du Conseil de développement des exportations proposé par la Commission Hatch. Un tel instrument devrait pouvoir aider à l'agencement des quelques organismes gouvernementaux les plus à même d'être impliqués dans les contrats d'exportation. Il pourrait également être utile, au moment propice, en encourageant la poursuite d'un projet par une seule entité canadienne.

En troisième lieu, il serait souhaitable qu'un organisme gouvernemental soit disponible pour participer, à titre de partenaire, et à l'invitation du secteur privé, à certains projets outre-mer spécifiques. Cet organisme pourrait être la CCC ou un autre. Mais, dans tous les cas, la participation du gouvernement et le leadership du groupe devraient être décidés cas par cas.

Je vous remercie, monsieur le président.

Nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre aux questions que le comité pourrait vouloir poser.

The Chairman: Mr. Roy, since you began, would you like to continue?

M. Roy: Je vais être très bref, monsieur le président.

Je voudrais féliciter les représentants de la firme Lavalin. De mon côté, à titre de député de la province de Québec, j'ai connu l'ancienne firme Lalonde et Valois et je pense que le groupe Lavalin, actuellement, nous fait honneur, non seulement à l'échelon domestique, à l'échelon canadien, mais également à l'échelon mondial.

J'entendais certains commentaires, au début de la réunion, monsieur le président, et je pense qu'aucun membre du comité, ici, n'a minimisé l'importance de la Compagnie Lavalin. Au contraire, à maintes reprises, votre firme a été citée comme étant un exemple de structure permettant d'aller dans ce secteur du marché des biens et de l'équipement.

Je pense que, depuis le début des activités de ce comité, nous avons rencontré plusieurs ministères, dont tous les ministères à vocation économique, du ministère de l'Industrie et du Commerce à l'ACDI. Nous nous sommes interrogés sur la coordination des activités des ministères. Nous avons également voyagé à travers le pays pour obtenir des informations au niveau des manufacturiers qui pouvaient utiliser les services de nos bureaux régionaux. Nous sommes également, comme vous avez mentionné, allés à l'extérieur pour voir un peu les modèles de structure de sociétés de commerce, en rencontrant également beaucoup de représentants de maisons de commerce, pour en arriver, à un moment donné, à l'identification des problèmes et à une solution.

Lorsqu'on tient compte du nombre de projets, je pense que vous avez mentionné la Banque mondiale, l'an dernier, sur 1,800 projets, soit par la Banque asiatique ou la Banque mondiale, les firmes canadiennes se sont limitées à déposer à peine 22 soumissions. Selon vous, avec l'expérience que vous

[*Traduction*]

We feel that three steps could be useful in terms of government support. First, the risk-sharing mechanism already referred to. Second, a mechanism with "teeth", probably along the lines of the Export Trade Development Board proposed by the Hatch Committee, which will be able to force cooperation between the various government bodies most likely to be involved in export deals, and which might be of some assistance, at the appropriate moment, in encouraging the pursuit of a project by a single Canadian entity.

Third, a government mechanism able to act as a partner, at the invitation of the private sector, in various export proposals and negotiations. Whether this would be a "touched-up" CCC or a new mechanism is not the critical question. What is important is that the participation of a government agency and the leadership of the group should be decided on a case-by-case basis.

Thank you, Mr. Chairman.

We would now be pleased to answer any questions members of the committee might wish to ask.

Le président: Monsieur Roy, étant donné que vous avez commencé, voulez-vous continuer?

Mr. Roy: I will be very brief, Mr. Chairman.

I would like to congratulate the representatives of Lavalin. Personally, as a member of Parliament for Quebec, I knew the old company called Lalonde et Valois, and I think at the present time the Lavalin group does us honour not only on the domestic or Canadian level, but also at the world level.

At the beginning of the meeting, Mr. Chairman, I heard a few comments and I do not think that any members of this committee has underestimated the importance of Lavalin. On the contrary, on several occasions your company has been named as having the type of structure permitting an involvement in the capital project market.

I think that since this committee started its work, we have met with the representatives of several departments, including all the economic-oriented departments, from the Department of Industry, Trade and Commerce, to CIDA. We asked questions about the co-ordination between the activities of the different departments. We also travelled across the country to obtain information from manufacturers who might use the services of our regional offices. Also, as you mentioned, we went abroad to take a look at the structure of model trading corporations; we also met with the representatives of trading houses, in order to identify at some point both the problems and the solution to those problems.

When we consider the number of major projects, I think you mentioned World Bank or Asian Development Bank projects, Canadian companies only made offers on 22 out of 1,800 projects. According to you, based on your experience, why have Canadian firms not shown much interest in making

[*Text*]

avez, quelles sont les raisons pour lesquelles nos firmes canadiennes n'ont pas tellement manifesté d'intérêt à soumettre des soumissions? Est-ce que c'est parce que leur carnet de commandes est déjà rempli ou bien y a-t-il d'autres facteurs? Quels sont le ou les facteurs qui empêchent les firmes canadiennes d'aller chercher ces projets?

M. Dufour: La Banque mondiale, c'est un peu comme partout ailleurs, il faut aller solliciter l'ouvrage pour en avoir. Maintenant, la Banque mondiale finance des projets qui sont exécutés dans des pays spécifiques. La liste de consultants qui vont être appelés à élaborer un projet est faite en collaboration avec le pays. Donc, si vous n'êtes pas connu dans le pays en question qui va recevoir un prêt de la Banque mondiale, il y a de fortes raisons pour que votre nom ne soit pas là. Il faut aller faire de la sollicitation dans le pays où un projet de la Banque mondiale va prendre forme puis, se faire mettre sur la liste, soumissionner; et la décision pour l'octroi du contrat est prise par les pays en question. Eh bien, il faut que vous sollicitiez le pays qui va recevoir les prêts de la Banque mondiale.

• 1630

M. Roy: C'est un peu l'une des raisons pour lesquelles nos firmes ne sont pas allées . . .

M. Dufour: C'est cela!

M. Roy: . . . suffisamment à l'étranger pour solliciter des contrats. La Banque mondiale pourrait, ensuite, considérer des possibilités d'offres.

M. Dufour: La Banque, aussi, a des normes, hein! Je pense que dans une liste restreinte pour un contrat particulier, ils vont prendre une entreprise canadienne, une entreprise américaine, une entreprise française, une entreprise allemande . . . Ils ne mettront pas deux, trois firmes canadiennes, ou des choses comme cela. Donc si c'est le Canadien qui est le plus rapide, parce qu'il est connu dans le pays en question il rentre sur la liste.

M. Roy: Le groupe Lavalin, actuellement, est structuré, à tous les niveaux, tels que vous l'avez mentionné, monsieur Dufour. Sur un certain nombre de soumissions que vous faites, est-ce que vous acceptez, à un moment donné, de participer à l'émission d'un pourcentage de 25 ou 30 p. 100 d'un projet donné, ou les tendances actuelles des firmes sont-elles plutôt de s'accaparer du maximum, peut-être au niveau technologique? Vous avez semblé attacher beaucoup d'importance à la conception, la consultation et les types de confection des plans. Nous, ici, nous considérons, et cela a été dit par l'Association des ingénieurs professionnels, que l'objectif est plutôt de vendre une technique et des services, de conserver cette indépendance-là, plutôt que de vendre de l'équipement ou des produits.

M. Dufour: Oui. Il y a indépendance, puis il y a indépendance! En fait, comme je l'ai déjà dit je pense, dans mon préambule, il n'y a pas deux projets identiques; tous les projets sont différents. Parfois on peut être ingénieur-conseil pour faire les plans et les devis d'un barrage. A ce moment-là, on ne pourra pas faire partie d'un groupe qui va venir en faire la construction. D'un autre côté, on va faire partie d'un groupe

[*Translation*]

offers? Is it because their order books are already full, or are other factors involved? What factors prevent Canadian firms from seeking projects?

Mr. Dufour: The World Bank works the same as everything else: to get work, it is necessary to go out and look for it. The World Bank finances projects carried out in specific countries. The list of consultants who will be called on to set up the projects is prepared in co-operation with the country in question. So if you are not known in the country about to receive a World Bank loan, there is a very good reason why your name will not be on the list. It is necessary to go and do some preliminary spade work in the country which is going to get a World Bank project, get on the list, and make an offer; the decision on offering contracts is taken by the country itself. So it is necessary to solicit the country which is going to receive World Bank loans.

Mr. Roy: So to some extent, that is one reason why our companies did not go . . .

Mr. Dufour: That is right!

Mr. Roy: . . . abroad enough to solicit contracts. If that had been done, the World Bank could have considered offers.

Mr. Dufour: The World Bank also has standards! I think their short list for a specific contract would include one Canadian firm, one American firm, one French firm, one German firm . . . they would not include two or three Canadian firms, nothing like that. So if the Canadian is fastest, if he is the one who is known in the country in question, he will get on the list.

Mr. Roy: At the present time, Mr. Dufour, the Lavalin group is structured at all levels as you described. On some of your offers, do you agree to take on 25 or 30 per cent of a given project, or do firms generally now tend to take on the maximum, perhaps at the technological level? You seemed to attach a great deal of importance to design, consultation, and plan layout. We feel, as the Association of Professional Engineers said, that the goal is to sell technology and services, to maintain that type of independence, rather than to sell equipment or products.

Mr. Dufour: Yes. There is independence, and there is independence! In fact, as I believe I already said in my preamble, no two projects are identical; each project is different. Sometimes we act as consulting engineers to prepare the plans and estimates for a dam. In that case, we cannot be part of the group building the dam. On the other hand, we may be part of

[*Texte*]

chargé de la construction du barrage et à ce moment-là, on peut y aller, mais ce ne sont pas les mêmes normes dont il s'agit.

En Amérique du Nord, l'ingénieur est très indépendant de l'entrepreneur, et même l'ingénieur qui a un rôle à jouer. Maintenant, sur le plan international ce n'est pas toujours le cas, surtout dans ces projets . . . où l'ingénieur, l'entrepreneur et tout ces gens-là sont ensembles. Je comprends un peu l'ingénieur qui fait partie d'un groupe corporatif et qui ne fait que du génie-conseil uniquement. A ce moment-là, évidemment, il est assez difficile de voir ces gens-là se mêler aux entrepreneurs, et participer aux projets clés en main. Mais, au niveau international, cela existe moins, ces tendances-là. Même ici, au Canada, nous réalisons des projets, dans l'Ouest, clés en main . . . pas clés en main; ils appellent cela, là-bas, *EPC—Engineering, Procurement and Construction.* C'est-à-dire, que pour un prix donné, on fait, et la construction, et les plans, et le démarrage d'usine; pour des honoraires et un budget où tous, l'entrepreneur, l'ingénieur etc . . . sont ensembles. Et cela se fait beaucoup aussi dans le domaine industriel.

De moins en moins, le client veut avoir affaire à une multitude de conseillers. Il veut que tout soit groupé. Au Canada, cela se fait un peu comme ça. Sur le plan international, cela fait longtemps que cela marche aussi, pour certains projets, évidemment.

M. Roy: Pour un projet de 200 millions de dollars à l'extérieur, de quelle façon votre firme peut-elle exécuter toutes les étapes du projet? Évaluez-vous le risque? Comment vous assurez-vous pour le risque d'un tel projet? Lorsque vous disiez que le gouvernement, dans l'étape que vous avez mentionnée, pourrait jouer à un certain moment un rôle dans un projet d'envergure comme cela. Vous avez parlé plus tôt des projets clés en main. Est-ce que votre firme fournit des prix fixes lorsqu'elle soumissionne un projet spécifique? Aussi, à ce moment-là, lorsque vous fournissez des prix fixes, est-ce que vous avez une politique d'évaluation du risque assez précise, à l'aide des compagnies d'assurance qui assureront les risques du marché? De quelle façon votre compagnie s'y prend-elle et jusqu'à quel point peut-elle aller en ce qui concerne les risques à l'étranger?

• 1635

M. Dufour: Cela dépend un peu du risque. Actuellement, nous faisons un projet au Cameroun qui comporte les plans, l'exécution et tout cela. C'est un projet de l'ordre de 25 à 26 millions de dollars. Nous avons fait cela au Cameroun parce qu'on est au Cameroun depuis dix ans; on connaît le Cameroun, on connaît la mentalité, on sait comment les affaires se font au Cameroun. Si on avait un projet de 100 millions de dollars, par exemple, au Cameroun, on irait peut-être parce qu'on connaît le marché là-bas. Je n'irais cependant pas faire un contrat de 100 millions de dollars en Iran, dans des pays qu'on ne connaît pas ou dans des pays qui ont une mauvaise réputation.

Ici, au Canada, actuellement, on fait des projets de l'ordre de 300 millions de dollars, des projets E.P.C., en Alberta. Maintenant, le projet E.P.C., ce n'est pas nécessairement un

[*Traduction*]

a group building a dam, at which time we can go ahead, but the same standards do not apply.

In North America, engineers play a part quite independent from that of contractors; this also goes for engineers who are participating. Now this is not always the case at the international level, especially for projects where the engineer, the contractor, and everyone else are together. I understand that engineers belong to a corporate group involved only in consultant engineering. In that case, it is obviously fairly difficult for those people to get involved at the contracting level and to participate in turnkey projects. But those tendencies are most common at the international level. Even here in Canada, in the west, we carry out turnkey projects; out west they are not called turnkey projects, but EPC: Engineering, Procurement and Construction. In other words, for a specific amount, a factory is designed, built, and put into operation; there is one budget and one amount of money, and the contractor, the engineer, and everyone else are part of the same group. That is also quite common in the industrial sector.

Clients are less and less inclined to use large numbers of consultants. They want everyone in one group. In Canada, that happens on some occasions. On the international level, it has been happening for quite a long time, at least for certain projects.

Mr. Roy: How would your firm carry out every stage of a $200 million project abroad? Do you estimate the risk factor? How do you ensure against a risk on any given project? Earlier you said that the government could play a certain role at the stage you mentioned of a major project of this type. You spoke earlier of turnkey projects. Does your company provide set prices for tendering specific projects? Also when you do indicate set prices, do you have a fairly precise risk assessment policy to help the insurance companies which insure market risks? How does your company handle this situation, and just how far does it go in assuming risks abroad?

Mr. Dufour: To some extent, that depends on the risk. We now have a project in Cameroun for which we are providing plans, execution, everything. The project is worth between $25 and $26 million. We went ahead with this in Cameroun because we have been involved there for the past 10 years; we know Cameroun, we know the mentality, we know how business is done there. For instance, if we were offered a $100 million project in Cameroun, we might go ahead with it because we know the market there. I would not, however, accept a $100 million contract in Iran, in countries we do not know or countries with a bad reputation.

Here in Canada we are now carrying out projects amounting to $300 million, EPC project in Alberta. Now an EPC project is not necessarily a turnkey project. The customer can move in

[*Text*]

projet clé en main. On donne la clé en main au client à la fin de la construction, mais le prix n'est pas fixé. Seuls les honoraires ont été fixés. On fait toute la construction pour les honoraires. Cela se fait aussi en Algérie, dans les gros projets Bechtel dont on parle. Des choses comme celles-là ont été faites avec un système E.P.C. On les appelle des turnkey, mais le prix final et global n'est pas fixé; c'est un prix estimatif.

The Chairman: Mr. Lachance do you want to continue? I am sorry are you finished?

M. Roy: Non. M. Lachance voudrait éclaircir un point. Je reviendrai, monsieur le président.

M. Lachance: Monsieur le président, M. Dufour vient justement de répondre à une question que je voulais lui poser. Puisque c'est dans le cadre des questions de M. Roy, je voudrais clarifier quelque chose. Vous venez de dire que dans le système E.P.C., vous ne fournissez pas au client un prix fixe lorsque vous faites votre soumission. Il semblerait que de plus en plus, le client potentiel, surtout dans les pays en développement, exige de la part de ses fournisseurs de services des prix fixes et que les firmes japonaises et allemandes soient prêtes, de par leurs connaissances du marché d'une part et d'autre part par la possibilité qu'elles ont de par leur taille intrinsèque de répartir les riques, à fournir des biens d'équipement à prix fixe. Est-ce que vous considérez que cette nouvelle tendance risque de vous pousser en dehors du marché?

M. Dufour: Non. Cela dépend des marchés. M. Van Der Lee vous a parlé tout à l'heure d'un marché en Russie où on a un prix fixe de l'ordre d'un demi-milliard de dollars.

M. Lachance: C'est à prix fixe, en Russie?

M. Dufour: A prix fixe. Nous, on a évalué le coût des biens canadiens et le coût de l'ingénierie canadienne et cela, on peut l'évaluer assez facilement. On le connaît et on peut donner des prix fixes là-dessus. Là où on a de la difficulté à donner un prix fixe, c'est dans des projets où on ne connaît pas les conditions locales. Est-ce que les gens vont se mettre en grève demain matin? Est-ce qu'ils sont travaillants? Quelle est leur productivité? Qu'est-ce qui peut arriver. A Lagos, au Nigeria, le bateau peut parfois être à temps, mais on peut attendre trois mois avant qu'il soit déchargé. Ce sont toutes des choses qui sont assez difficiles à évaluer. Maintenant, il y a des gens au Nigeria qui prennent des contrats de l'ordre d'un milliard de dollars à prix fixe. Ils connaissent le marché; ce sont des gens qui sont installés là-bas depuis dix, quinze ou vingt ans.

M. Lachance: Donc, ce que vous dites, c'est qu'il est en train de se faire une spécialisation au niveau international ou au niveau des pays industrialisés qui possèdent ce genre de structure qui est la vôtre, comme les structures allemande et japonaise, une spécialisation par marché où chacun dans le marché qu'il connaît peut donner ce genre de services à prix fixe, dépendant des conditions que vous avez énumérées tout à l'heure.

M. Dufour: Oui, bien qu'on n'aime pas beaucoup aller à prix fixe, parce qu'il y a toujours plus de risques lorsqu'on va à prix fixe. Mais si on est obligé et qu'on connaît bien les conditions des marchés particuliers on peut aller à prix fixe.

[*Translation*]

and go right to work when construction is finished, but the prices are not set. Only the fees are set. All the construction is done for fees. The same system applies in Algeria, in the major Bechtel project we have mentioned. That type of project is done according to the EPC system. They are called turnkey projects but the final, total price is not set; it is only an estimated price.

Le président: Monsieur Lachance, voulez-vous continuer? Excusez-moi; est-ce que vous avez terminé?

Mr. Roy: No. Mr. Lachance wanted to clarify one point. I will come back, Mr. Chairman.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, Mr. Dufour has just answered a question I wanted to ask him. Since it is related to Mr. Roy's question, I wanted to clarify one thing. You have just said that according to the EPC system, you do not provide set prices to the client when you tender. It seems that potential customers, especially in the developing countries, increasingly demand set prices from those who supply services to them; Japanese and German firms are prepared to provide capital goods at set costs thanks to their familiarity with the market on the one hand, and to the fact that their basic size makes it possible for them to divide risks on the other. Do you feel that this new tendence might squeeze you out of the market?

Mr. Dufour: No. It depends on the market. Earlier, Mr. Van Der Lee spoke of a market in Russia where we have a set price project amounting to $.5 billion.

Mr. Lachance: The prices are set for Russia?

Mr. Dufour: Yes. We assessed the cost of the Canadian goods and the cost of the Canadian engineering, both of which can be assessed fairly easily. We know the costs, and we can set prices on them. Problems in setting a price arise with projects where we do not know local conditions. Is the manpower going to go on strike tomorrow morning? Are they hard workers? What is their productivity? What could happen? In Lagos, in Nigeria, boats may occasionally arrive on time, but it may take three months before they are unloaded. These are all things which are fairly difficult to assess. Now there are people who accept fixed price Nigerian projects amounting to $1 billion. They know the market; they are people who have been working there for 10, 15 or 20 years.

Mr. Lachance: So what you are saying is that at international levels, in industrialized countries which can offer structures like yours, such as Germany and Japan there is a certain market specialization going on whereby each company can offer fixed price services in the market it knows, depending on the conditions you mentioned earlier.

Mr. Dufour: Yes, although we do not like fixed price tenders, since they always involve a greater element of risk. But if we have no choice, and if we are fairly familiar with the conditions of the market in question, we can make a fixed price tender.

[*Texte*]

M. Lachance: Est-ce que vous le faites ailleurs qu'en Russie?

M. Dufour: On le fait actuellement au Cameroun.

The Chairman: Continue, Mr. Roy.

M. Roy: Vous avez dit, monsieur Dufour, je pense, ou c'est peut-être M. le président, que vous êtes parmi les derniers témoins que nous entendons avant de commencer à rédiger un rapport. Vous êtes pratiquement le «dessert» de nos témoins.

M. Lachance: Ou la cerise sur le sundae.

• 1640

M. Roy: Je pense que ce n'est pas un hasard; c'est certainement à cause de la réputation de votre firme que vous avez été choisis pour venir comparaitre devant le Comité à la fin de ses audiences publiques.

Quelle serait la meilleure recommandation que vous pourriez faire au Comité? Vous avez pris connaissance de notre mandat, vous êtes conscients des objectifs que nous poursuivons. Quelle serait pour la fri structurée à l'échelon international, la meilleure recommandation à faire à ce Comité, pour les biens d'équipement, pour augmenter notre part du commerce mondial?

M. Dufour: Est-ce qu'il y a des journalistes ici?

En fait, on en parlait un peu en s'en venant en auto. Pour nous, Lavalin, avec la connaissance qu'on a du marché, on est dans les travaux internationaux depuis déjà une quinzaine d'années, la chose la plus importante pour obtenir des marchés à l'étranger, ce sont les conditions de financement. Avec les conditions de financement de la SEE, on se fait battre. Quand il y a une compétition vraiment internationale, pas quand il y a une compétition canadienne pour les mêmes choses, on se fait battre à tout coup. Moi-même, je trouve qu'on a tort de vouloir que la SEE fasse de l'argent. Chaque fois que la SEE fait de l'argent, je pense, cela veut dire qu'il y a des biens, des équipements au Canada qui ne sont pas vendus. C'est toute une question de financement. On peut trouver des firmes de même stature; on peut trouver cinq firmes qui sont capables, l'une ou l'autre, de faire le travail. Qu'est-ce qui fait la différence? Ce sont toujours les conditions de financement.

M. Roy: Est-ce que les conditions de financement ne sont pas les mêmes pour tout le monde ou si cela va selon les risques? Vous avez quatre firmes canadiennes qui travaillent pour le même marché . . .

M. Dufour: Ce sont les mêmes conditions. Pour le marché canadien, il n'y a pas de problème. Quand la SEE est implantée dans un pays et qu'on fait soumissionner seulement les compagnies canadiennes, il n'y a pas de problème. Mais lorsque la SEE est en compétition avec la COFACE de France ou avec ceux de l'Allemagne ou ceux de l'Angleterre, les conditions de la SEE ne sont pas compétitives.

M. Roy: Vous parlez du financement. Est-ce que cela veut dire que les institutions financières canadiennes ne sont pas encore tellement impliquées dans le domaine du commerce mondial? Voulez-vous dire que le gouvernement devrait assumer cette tâche-là? Le gouvernement n'a pas nécessairement l'obligation de subventionner le commerce à l'exportation. Ne serait-ce pas plutôt les institutions financières, qui tiennent peut-être trop à leur sécurité, qui ont une excellente

[*Traduction*]

Mr. Lachance: Do you operate this way other than in Russia?

Mr. Dufour: We are operating that way in Cameroun.

Le président: Continuez, monsieur Roy.

Mr. Roy: Mr. Dufour, I believe you said, or perhaps it was the Chairman that you are amongst the last witnesses we will hear before we start to draft our report. Amongst our witnesses, you are sort of our "dessert".

Mr. Lachance: Or the icing on the cake.

Mr. Roy: I do not think that is any coincidence; obviously, it was because of the reputation of you firm that you were selected to appear before the committee at the end of its public hearings.

What would be your best recommendation to the committee? You are aware of our mandate, you know what our goals are. What recommendation would Lavalin, with its structured experience at the international level consider most important for this committee, as far as capital goods and the possibility of increasing our share of world trade are concerned?

Mr. Dufour: Are there any reporters here?

Actually, we were discussing that while driving here. For Lavalin, considering our knowledge of the market, considering the fact that we have been involved in international projects for the past 15 years, the most important element in prenetrating foreign markets are terms of financing. With the EDC's financing terms, we cannot win. In a truly international competition, not in a Canadian competition for the same thing, we lose hands down. Personally, I think t is wrong to expect the EDC to make money. Whenever the EDC makes money, I think it means that goods and equipment in Canada have not been sold. The whole question is one of financing. For any project, it is possible to find companies of the same stature; it is possible to find five companies, each capable of doing the work. How is the choice made? Always according to the terms of financing.

Mr. Roy: If terms of financing are based on risk, are they not always the same for everyone? If you have four Canadian firms competing for the same market . . .

Mr. Dufour: The terms are the same. As far as the Canadian market is concerned, there is no problem. Where the EDC is set up in a country and only Canadian companies bid, there is no problem. But when the EDC competes with France's COFACE or with German or British companies, the EDC's terms are not competitive.

Mr. Roy: You are talking about financing. Does that mean that Canadian financial institutions are not yet much involved in world trade? Do you mean to say that the government should accept that responsibility? It is not necessarily up to the government to subsidize export trade. Do you not think that is more up to the financial institutions who are perhaps a little too security conscious, who have an excellent reputation but do not play their part in the area of exports?

[*Text*]

réputation, qui ne jouent pas leur rôle dans le domaine de l'exportation?

M. Dufour: J'ai l'impression, moi, que les organismes du type de la SEE, qui est un organisme gouvernemental pour faire des prêts commerciaux à l'extérieur sur des équipements canadiens, j'ai l'impression, moi, que les sociétés du même genre dans les autres pays sont subventionnées. C'est pour cela qu'elles peuvent offrir des taux d'intérêt plus bas. C'est cela ou bien elles font du crédit mixte sans le dire. La COFACE de France présente au début d'un projet son taux d'intérêt à 7½ p. 100. C'était, cela, il y a un an ou deux, 7½ p. 100. Et nous, on s'en va à 9, 9½ p. 100 . . . On n'est jamais compétitif!

M. Lachance: Cela dépend de la devise.

M. Dufour: Cela dépend de la devise. La devise allemande . . .

M. Lachance: La devise suisse, par exemple . . .

M. Dufour: Les gens de la SEE nous disent qu'on est compétitif. A un moment donné, on est en Algérie; les gens disent: vous n'êtes pas compétitifs. On fait venir un gars de la SEE en Algérie et cela finit toujours par s'arranger, mais c'est compliqué. Il y a quelque chose qui n'est pas clair, qui prend du temps. Le commerce ne se fait pas comme cela. Il faut arriver là pour rapporter le morceau. Il faut que ce soit rapide, il faut que ce soit coordonné. Il y a l'ACDI, il y a la SEE, il y a Industrie et Commerce, il y a bien des organismes. On aime bien, nous, qu'il y ait un type qui prenne les décisions et que cela se prenne rapidement, ces décisions-là. Parce que sur le marché, il faut passer notre salade et il faut la passer rapidement.

M. Roy: Mais quel serait le rôle du gouvernement en ce qui concerne le risque, le partage des risques, ou le rôle des institutions financières? Si on partageait les risques, est-ce que vous croyez que le gouvernement aurait un rôle à jouer? C'est beau de dire au gouvernement; eh bien, financez plus, garantissez plus! C'est la façon la plus facile.

M. Dufour: C'est cela.

M. Roy: Mais de quelle façon est-ce que cela peut se faire?

M. Dufour: On parlait tout à l'heure, monsieur Roy, messieurs les membres du Comité, de méga-projets, de projets de l'ordre d'un milliard de dollars, des gros projets. C'est là que de tels risques entrent en ligne de compte. Il y a un risque qu'on n'est pas capable, d'assumer. Nous, on ne demandera jamais au gouvernement de nous supporter pour prendre des risques avec nous dans des projets qu'on est capable de prendre avec notre grosseur et qui se situent à l'intérieur de nos capacités.

• 1645

M. Roy: Cela peut aller jusqu'à combien, 300 millions?

M. Dufour: On parle de jusqu'à 200 ou 300 millions. Mais si on nous dit, dans tel secteur, allez-y et prenez des projets de 2 milliards, à ce moment-là, je ne prendrai pas le risque d'un projet de 2 milliards, parce que je ne suis pas capable. Ç dépend du pays aussi.

[*Translation*]

Mr. Dufour: Personally, it is my impression that agencies like the EDC, a government agency set up to make commercial loans abroad on Canadian equipment, are subsidized in other countries. That is why they can offer lower interest rates. Either that, or else they are using ready mixed. At the beginning of a project, France's COFACE offers an interest rate of 7.5 per cent. A year or two ago, their interest rate was 7.5 per cent. And our rates are 9, 9.5 per cent . . . We are never competitive!

Mr. Lachance: It depends on the currency.

Mr. Dufour: It depends on the currency. German currency . . .

Mr. Lachance: Swiss currency, for instance . . .

Mr. Dufour: The people at EDC tell us we are competitive. We go to Algeria, and we are told, you are not competitive. We get somebody from the EDC to go to Algeria, and a solution is found, but the procedure is complicated. The procedure is not clear, it takes time, and that is not how business is done. The early bird gets the worm. It is necessary to act rapidly, with co-ordination. There is CIDA, there is the EDC, there is Industry, Trade and Commerce, there are many agencies. We like it when there is one person who makes decisions and makes them rapidly. Because in the marketplace, we have to sell your bid and sell it quickly.

Mr. Roy: But what would be the government's role, or the financial institution's role as far as risk and risk sharing is concerned? Do you think that the government would have a part to play in a risk-sharing system? It is all very well to tell the government: listen, finance more, guarantee more! That is the easiest thing to do.

Mr. Dufour: That is right.

Mr. Roy: But how can it be done?

Mr. Dufour: Mr. Roy, members of the committee, earlier we were discussing mega projects, billion dollar projects, major projects. It is at that level that such risks come into play. The risk is more than we can handle. We will never ask the government to share with us project risks which our size allows us to accept and which are within our abilities.

Mr. Roy: How high can the amount go, $300 million?

Mr. Dufour: We are talking about $200 to $300 million. But if we are told to take on a $2 billion project in some sector, I will not take a $2 billion risk, because I just cannot handle it. It also depends on the country.

[*Texte*]

M. Roy: D'après vous, combien peut-il exister de firmes canadiennes qui pourraient justement aller jusqu'à un montant de 200 millions de risque? En connaissez-vous plusieurs?

M. Dufour: Je parlais avec M. Corriveau, c'est un vieil entrepreneur qui a été entrepreneur toute sa vie, et il me disait que quand on parle d'un projet de l'ordre de 200 millions, on élimine pas mal de Canadiens. A la Baie James, à un certain moment donné, on donnait des gros contrats de 200 millions, et ils allaient tous aux Américains. C'est pour cela qu'on les a tous divisé à 30 ou 40 millions, pour que les Canadiens puissent être concurrentiels.

M. Roy: Alors, cela veut dire que nos firmes canadiennes, même à 200 millions, ne pourraient pas faire face à la musique et soumettre des prix, soit à la Banque mondiale ou à d'autres organismes parce qu'on n'a pas le capital et les ressources humaines.

M. Dufour: Il nous manque peut-être cela, mais il nous manque aussi de l'expérience à l'intérieur des autres pays. Ici, au Canada, tous nos entrepreneurs sont au Canada. On ne trouve pas d'entrepreneurs canadiens ayant des filiales au Nigéria, en Argentine ou un peu partout. On n'en trouve pas, ici. Nos Canadiens, quand ils s'en vont sur le marché international, c'est pour leur premier ou leur deuxième projet. Pour pouvoir soumissionner dans un pays avec assurance, il faut connaître le pays presqu'autant que nos entrepreneurs connaissent le Canada quand ils soumissionnent. Sans cela, on est dans le risque. On ne sait pas ce qu'on risque. D'après moi, il faut commencer par y aller, et après cela . . .

M. Roy: Par de petits projets . . .

M. Dufour: C'est ça.

M. Roy: Pour connaître un peu le développement . . .

M. Dufour: C'est cela. Comme je vous le disais tantôt, on a soumissionné dernièrement au Cameroun avec succès parce que cela fait 10 ans qu'on est au Cameroun et parce qu'on connaît le marché au Cameroun. On se sent en confiance de faire cela au Cameroun.

M. Roy: Ma dernière question, monsieur le président. Je remarque que vous avez également une société, une agence de voyages, qui est affiliée au groupe Lavalin. Qu'est-ce qu'une agence de voyages a à faire dans le . . .

M. Dufour: Une agence de voyages? Non, je ne pense pas.

M. Roy: J'ai lu ici dans le livre que vous avez également une agence de voyages. Est-ce que c'est pour votre personnel?

M. Dufour: Ah oui! On a nos propres personnes qui s'occupent de nos voyages. Oui.

M. Roy: Lavalin Inc., service de voyages. Est-ce que c'est pour votre personnel qui va à l'extérieur?

M. Dufour: C'est un service à l'intérieur de Lavalin pour notre personnel. On a les affaires d'Air Canada et on . . .

M. Roy: Vous trouvez qu'il faut aller jusque là pour aller sur le marché d'exportation?

M. Dufour: Lavalin dépense environ 3 millions de dollars par année en billets d'avion.

M. Roy: Ce n'est pas une agence de voyages?

[*Traduction*]

Mr. Roy: In your opinion, how many Canadian firms are there which could support a risk factor of $200 million? Do you know several?

Mr. Dufour: I spoke with Mr. Corriveau, an old contractor who has been a contractor all his life, and he told me that when it comes to a $200 million project a lot of Canadians are eliminated. At one point, major contracts of $200 million were being offered at James Bay, and they all went to Americans. That is why the projects were all divided into $30 or $40 million projects, so that Canadians could compete.

Mr. Roy: So that means that even for $200 million projects, Canadian firms could not face the music and make a bid to the World Bank or another organization, because they do not have either the capital or the human resources necessary.

Mr. Dufour: We do lack those elements, but we also lack experience within other countries. Here in Canada, all our contractors are in Canada. There are no Canadian contractors with subsidiaries in Nigeria, Argentina, or elsewhere. There are not any here. When Canadians go on the international market, it is for a first or second project. To make a bid in a country with any confidence, it is necessary to know that country almost as well as our contractors know Canada when they bid. Otherwise, there is a risk, and a risk which cannot be assessed. I my opinion, it is necessary to start by making bids, and afterwards . . .

Mr. Roy: Starting with small projects . . .

Mr. Dufour: That is right.

Mr. Roy: To get to know how things develop . . .

Mr. Dufour: That is right. As I said earlier, we recently made asuccessful bid in Cameroun, because we have been in Cameroun for the past 10 years and we know the market. We feel quite confident to act in Cameroun.

Mr. Roy: This is my last question, Mr. Chairman. I notice that you also have a company, a travel agency, affiliated with the Lavalin group. What does a travel agency have to do with . . .

Mr. Dufour: A travel agency? No, I do not think so.

Mr. Roy: I read here in your book that you also have a travel agency. Is it for your own staff?

Mr. Dufour: Oh yes! We have our own staff to look after our trips. Yes.

Mr. Roy: Lavalin Incorporated, Travel Service. Is it for your own staff travelling abroad?

Mr. Dufour: It is an internal Lavalin service, for our own staff. We have business connections with Air Canada, and . . .

Mr. Roy: You find it necessary to go that far in order to penetrate the export market?

Mr. Dufour: Lavalin spends about $3 million per year on plane tickets.

Mr. Roy: It is not a travel agency?

[*Text*]

M. Dufour: Ce n'est pas une agence de voyages, c'est un service de voyages. C'est un service à l'intérieur de la société.

M. Roy: C'est un service de réservations. Mais pensez à une petite firme de 50 millions qui désire aller sur le marché d'exportation . . . Vous en voyez toute la complexité, parce que vous l'avez fait. Ne croyez-vous pas, à un moment donné, qu'une structure composée d'industries privées, d'institutions financières, d'un organisme d'assurances, avec une espèce de participation du gouvernement, pourrait jouer un peu ce rôle-là relativement à l'aspect du partage de risque?

M. Dufour: Il y a le partage de risque et il y a la camisole. A un certain moment donné, il y a le gouvernement qui nous impose des associés qui ne sont peut-être pas compatibles avec nous, il y a le gouvernement qui entre en concurrence avec nous pour le marketing de certaines choses, dans certains pays. C'est dangereux.

Je ne sais pas au juste ce que serait une compagnie nationale de commerce mais, en fait, ce qu'on ne voudrait pas, c'est que quelqu'un fasse le marketing à notre place. On ne voudrait pas non plus être associés avec des gens qui ne sont pas compatibles avec nous.

M. Roy: Est-ce que vous pouvez dire qu'au Canada, nos firmes canadiennes ont fait suffisamment de marketing et s'occupent réellement de recherche de contrats pour augmenter leur carnet de commandes?

M. Dufour: Tout cela dépend du besoin. Nos firmes canadiennes qui vivent très bien, ici au Canada, ne sentent pas le besoin d'exporter leurs produits. Pourquoi est-ce qu'elles exporteraient leurs produits? On a vu tantôt, je pense, au cours de mon exposé, que les gros entrepreneurs européens vivent presqu'exclusivement du marché étranger. J'ai été, à l'automne dernier, en Allemagne, à Francfort, où on a un joint venture avec une société d'ingénieurs de Francfort. On est au Guatemala avec eux. Ils sont 750 dans leur société. j'ai demandé: «combien de personnes, dans votre société, travaillent à l'extérieur»? Ils m'ont dit 700. Ils font seulement de l'exportation. Il n'y a pas rien à faire en Allemagne. Toutes les constructions sont faites. Ils exportent. Ils sont obligés d'exporter s'ils veulent survivre. Il y a des motivations qui sont bien supérieures à la motivation de notre Canadien qui fait toujours de bons profits chaque année et qui voit son marché hausser tranquillement. C'est une autre sorte de motivation.

• 1650

Maintenant, on ne peut pas forcer non plus nos Canadiens à exporter tout le temps. On ne peut pas les forcer. Si les gens ne sont pas motivés intérieurement, le gouvernement va être obligé de tout faire cela, puis le gouvernement va perdre de l'argent.

The Chairman: Mr. Corriveau, do you want to add something here?

M. Vincent Corriveau (président, Socodec): Je pense que ce qu'il faut souligner, c'est l'inertie d'action d'une grande société comme celle-là. L'avantage qu'on a comme groupe, c'est qu'on est libre. Il est plus facile de prendre des décisions et elles sont prises d'une façon plus rapide. C'est peut-être un peu l'avan-

[*Translation*]

Mr. Dufour: It is not a travel agency, it is a travel service. It is an internal company service.

Mr. Roy: It is a reservation service. But think of the situation of a small $50 million company which wants to penetrate the export markets . . . You know how complicated that is, because you have done it. Do you not think that at some point a structure made up of private industry, financial institutions, and insurance agencies, and some government participation, might have a role to play in risk sharing?

Mr. Dufour: Risk sharing brings its own straight-jacket with it. At some point, the government forces us to accept associates which are perhaps not compatible with our company, the government competes with us in some countries for marketing certain things. It is dangerous.

I do not know just what a national trading corporation would be, but what we really do not want is someone else doing marketing for us. We also would not want to be associated with people who are not compatible with our company.

Mr. Roy: Do you feel that in Canada, Canadian companies have done enough marketing and have looked hard enough for contracts to increase their order books?

Mr. Dufour: That all depends on the need. Canadian firms which are doing very well here in Canada do not feel the need to export their products. Why should they export their products? Earlier, in my brief, I believe I mentioned that major European contractors support themselves almost entirely from the foreign market. Last fall I was in Germany, in Francfort, where we have a joint venture with a Francfort engineering company. We are co-operating with them in Guatemala. There are 750 people in their company. I asked: "How many members of your company work abroad?" The answer was 700. They only do exporting. There is nothing for them to do in Germany. Everything has been built. They export. They have to export if they want to survive. There are other higher motivations than to make good profits every year and to see a slow but steady increase of one's market share. It is a different type.

Also, we cannot force Canadians to keep on exporting. If people are not encouraged internally, the government will have to do everything itself and will then suffer losses.

Le président: Monsieur Corriveau, voulez-vous ajouter quelque chose?

Mr. Vincent Corriveau (President, Socodec): Inaction on the part of a big society has to be underlined. Our advantage as a group is that we are free. It is easier and faster to make decisions. That is one of the advantages. I repeat that our main tool, as far as I am concerned, is not the risk factor of

[*Texte*]

tage qu'il faut leur donner. Je ne le sais pas si je l'ai déjà mentionné, pour ma part, l'outil principal, ce n'est pas tellement le risque d'investir des fonds, mais c'est le taux de financement du prêt. Si la SEE pouvait offrir des meilleurs taux, on serait beaucoup plus compétitif.

M. Roy: Mais le taux reflète le risque.

M. Dufour: On peut avoir un projet à Toronto puis perdre de l'argent.

The Chairman: I think Mr. Kilburn wants to get in the discussion.

M. Kilburn: Monsieur le président, M. le député nous a demandé si on serait prêt à s'associer avec d'autres pour aller à la recherche de projets. M. Dufour, je pense, a dit au tout début de son intervention qu'un des principes même de Lavalin c'est l'association. Alors, ce n'est pas l'idée de nous associer avec d'autres qui nous dérange. Pas du tout. Au contraire, et souvent il faut s'associer avec d'autres pour aller chercher du travail.

Ce qui fait peut-être un peu peur, c'est l'idée de solutions toutes faites d'avance ou l'association est fixée pour l'avenir. On préfère peut-être l'association, si vous voulez, cas par cas, pays par pays, problème par problème, à la manière de l'expérience de tous les composants. Il se peut qu'un partenaire soit le partenaire parfait dans une transaction et le pire des partenaire dans une autre.

Alors, on aura un peu peur peut-être de tout brasser cela, tout dessiner cela d'avance. On se trouvera peut-être dans un carcan à la suite. Alors, ce n'est pas l'idée de l'association qui nous dérange un peu, c'est la façon de le faire.

M. Dufour: Oui.

The Chairman: Thank you, Mr. Roy. Mr. Cardiff first.

Mr. Cardiff: Thank you. What would Lavalin's export of capital project business be at the present time? What per cent would that be?

Mr. Dufour: Internationally this year our projects will be about $40 million in business and expenses and $25 million in goods and equipment.

Mr. Cardiff: What percentage would that be?

Mr. Dufour: For Lavalin, over 20 per cent.

Mr. Cardiff: It is 20 per cent.

Mr. Dufour: It is 20 per cent.

Mr. Cardiff: But have you projected to the future, the next five years, the next 10 years?

Mr. Dufour: We have good reason to believe we will be doubling that in the next two years.

Mr. Cardiff: The exports.

Mr. Dufour: The exports.

Mr. Cardiff: What about the domestic, or the North American . . . ?

Mr. Dufour: The domestic has been going at the rate of about 20 per cent a year for about six or seven years. We have not touched the United States yet. We are still in Canada and overseas. We are not in the United States.

Mr. Cardiff: You are not in the United States at all.

[*Traduction*]

investments, but the loan financing rate. If the EDC could offer better rates, we could be more competitive.

Mr. Roy: But the rate depends on the risk factor.

Mr. Dufour: One may well have a project going on in Toronto than suffer some losses.

Le président: Je crois que M. Kilburn veut aussi participer à la discussion.

M. Kilburn: Mr. Chairman, the member has asked us if we would be ready to form a group with others and go and look for projects. At the very beginning, Mr. Dufour said that one of the underlying principles of Lavalin is the fact that it is an association. For us, associating with others is not nothing new. We know that very often one must go looking for work with others.

We fear ready made solutions whereby an association would be determined for life. We much prefer associations struck for a particular project or a particular country, according to the problems and to the experience of the various associates. One partner may be ideally suited for a given transaction, but the worst one for another.

We would be wary of a set organization planned well ahead. That could tie our hands for later. Therefore, it is not the principle of association that bothers us, but the way to do it.

Mr. Dufour: That is it.

Le président: Merci, monsieur Roy. Monsieur Cardiff.

M. Cardiff: Merci. Quel est à l'heure actuelle le chiffre d'affaires de Lavalin pour les projets de capitaux exportés? Quelle proportion de vos affaires cela représente-t-il?

M. Dufour: Cette année, nous allons vendre des projets internationaux de l'ordre de $40 millions et de $25 millions en biens et en équipements.

M. Cardiff: Quel pourcentage cela représente-t-il?

M. Dufour: Plus de 20 p. 100 des affaires de Lavalin.

M. Cardiff: Donc 20 p. 100.

M. Dufour: C'est bien cela.

M. Cardiff: Mais qu'avez-vous prévu pour les 5 ou 10 prochaines années?

M. Dufour: Nous sommes portés à croire que ce chiffre devrait doubler au cours des deux prochaines années.

M. Cardiff: L'exportation.

M. Dufour: Oui.

M. Cardiff: Et les affaires intérieures, les affaires en Amérique du Nord?

M. Dufour: Depuis 6 ou 7 ans, les affaires intérieures augmentent au rythme de 20 p. 100 par année. Nous ne faisons pas encore affaire aux États-Unis. Nous nous occupons au Canada et outre-mer, mais pas là.

M. Cardiff: Vous n'avez rien aux États-Unis.

[*Text*]

Mr. Dufour: No. We have a small company in New York, but they are just a name.

Mr. Cardiff: Why are you not in the United States?

Mr. Dufour: We started in Quebec. We went across Canada. We went overseas. As Mr. Chairman was saying before, this would be the dessert.

Mr. Cardiff: So the motivation is what? Profit?

Mr. Dufour: Maybe profits, but we wanted to go across Canada. After all, we are Canadians and we wanted to be Canadian all across the country. That was our first goal and our next goal was international work. Now we are coming slowly. After our expansion we will start to think about the United States.

Mr. Cardiff: Are most of those components that you put together available in Canada? The components for capital projects, the availability of the resources for the capital projects, are they all drawn out of Canada?

Mr. Dufour: I guess they would be available out of Canada.

Mr. Cardiff: They are available.

Mr. Dufour: But what we seem to be lacking in Canada are large contractors, very large contractors, contractors who could take a job of around one billion dollars or half a billion dollars like they have in Europe or in the United States. In France they have the large contractors like Dumez. In Italy they have Imbregilo. About six months ago they bid $1.5 billion on a job in Argentina. I do not think we have these types of contractors in Canada yet.

• 1655

Mr. Cardiff: So how do we motivate?

Mr. Dufour: We have to grow into it.

An hon. Member: We have to learn to swim.

Mr. Cardiff: Do you think it is a possibility?

Mr. Dufour: I would think so.

Mr. Cardiff: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: I will pass to Mrs. Beauchamp-Niquet.

The Chairman: He is very kind today; he is letting everyone go first. Madam Beauchamp-Niquet.

Mme Beauchamp-Niquet: Monsieur le président, moi, j'ai des questions qui sont assez courtes et je ne voudrais pas prendre plus de temps qu'il faut pour laisser une chance à mon collègue.

Alors, je reviens sur une question que j'ai déjà posée à d'autres témoins qui sont venus nous rencontrer. Au niveau des ressources humaines, si j'ai bien compris, au niveau de l'expertise des experts, ingénieurs, ingénieurs-conseils, il n'y a aucun problème de vous procurer cette main-d'œuvre spécialisée au Canada.

M. Dufour: On prévoit qu'il va y avoir un problème au cours des années 1980. On va faire un rapport à un comité du Parlement . . .

[*Translation*]

M. Dufour: Non. Nous avons une petite compagnie à New York, mais ce n'est pas l'instant qu'un nom.

M. Cardiff: Pourquoi ne faites-vous pas affaire aux États-Unis?

M. Dufour: Nous avons commencé au Québec, puis nous nous sommes étendus partout au Canada et nous sommes allés à l'étranger. Comme l'a déjà dit le président, nous gardons les États-Unis pour le dessert.

M. Cardiff: Qu'est-ce qui vous motive, le profit?

M. Dufour: Peut-être le profit, mais nous voulions aussi nous étendre partout au Canada. Après tout, nous sommes des Canadiens et nous voulons l'être partout au pays. C'était notre premier objectif et notre second est de devenir international. Nous y arrivons petit à petit. Une fois cela fait, nous commencerons à songer aux États-Unis.

M. Cardiff: Est-ce que la plupart des associés que vous regroupez sont au Canada? Ceux par exemple qui participent aux projets d'investissement et toutes les ressources utilisées pour eux se trouvent-ils au Canada?

M. Dufour: Je dirais qu'ils sont plutôt à l'extérieur du pays.

M. Cardiff: Ils sont disponibles.

M. Dufour: Ce qu'il nous manque au Canada, ce sont de très gros entrepreneurs qui pourraient accepter des contrats de $1 milliard ou de $½ milliard comme c'est le cas en Europe et aux États-Unis. En France, il y a des entrepreneurs importants comme Dumez; en Italie, il y a Imbregilo. Il y a environ six mois, cette dernière société a présenté une offre pour un contrat de $1.5 milliard en Argentine. Je crois qu'il n'existe pas encore d'entrepreneurs aussi importants au Canada.

M. Cardiff: Comment pouvons-nous motiver les gens?

M. Dufour: Il faut que les choses viennent naturellement.

Une voix: C'est comme apprendre à nager.

M. Cardiff: Croyez-vous que cela soit possible?

M. Dufour: Je le crois.

M. Cardiff: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Je cède mon tour à Mme Beauchamp-Niquet.

Le président: Il est vraiment très gentil aujourd'hui; il laisse passer tout le monde avant lui. Madame Beauchamp-Niquet.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Chairman, my questions are all very short. I will take as little time as possible in order to give my colleague a chance.

I will ask the same question I have asked of other witnesses. As far as human resources are concerned, as far as the expertise of our specialists is concerned, there is no problem; that is you can find easily a specialized manpower, such as engineers and consultant engineers, in Canada.

Mr. Dufour: We foresee a problem during the 80's. We will present a brief to one of the parliamentary committees . . .

[*Texte*]

Mme Beauchamp-Niquet: Sur la main-d'œuvre?

M. Dufour: Sur la main-d'œuvre. On prévoit qu'il va y avoir une pénurie de main-d'œuvre surtout dans les industries pétrochimiques, et des domaines comme ça.

Mme Beauchamp-Niquet: Mais à venir jusqu'ici?

M. Dufour: Non, on ne peut pas dire qu'on a eu des problèmes.

Mme Beauchamp-Niquet: D'accord.

Vous avez insisté, en tous cas à deux ou trois reprises, monsieur Dufour, ainsi que M. Van Der Lee, sur la connaissance des marchés et la connaissance des pays également, pour être en mesure de juger plus facilement des risques.

M. Dufour: C'est ça.

Mme Beauchamp-Niquet: Vous avez parlé de bureaux établis à l'extérieur. Vous en avez plusieurs, des bureaux établis? J'ai peut-être manqué le chiffre, là.

M. Dufour: Oui, nous avons un bureau à Paris, nous avons un bureau à Alger, nous avons un bureau à Nairobi, nous avons un bureau à Lagos, nous avons un bureau au Vénézuéla, nous avons un bureau à Singapour . . .

Mme Beauchamp-Niquet: Est-ce que ça veut dire que vous avez presque une dizaine de bureaux ouverts dans le monde entier?

M. Dufour: A peu près, oui.

Mme Beauchamp-Niquet: Et là, vous parlez peut-être d'en établir un à Moscou?

M. Dufour: Oui.

Mme Beauchamp-Niquet: . . . si ça devenait nécessaire.

M. Dufour: On parlait surtout du coût, à Moscou. Lorsqu'on s'est renseigné sur le prix que ça pourrait coûter d'avoir un bureau permanent à Moscou, il y a déjà deux ans, on a appris que ça coûtait $250,000 par année. Deux cent cinquante mille dollars par année quand il faut attendre deux ou trois ans pour le premier contrat, c'est assez dispendieux!

A ce sujet, il y a un programme du PEMD, ici, du gouvernement fédéral, qui nous donnera à peu près $50,000 par année d'aide.

M. Lachance: PEMD, n'est-ce pas?

M. Dufour: C'est ça.

Mme Beauchamp-Niquet: Alors, vous pensez que c'est très important d'établir des bureaux à l'extérieur pour obtenir des marchés et pouvoir plus facilement évaluer les risques?

M. Dufour: En fait, je pense qu'on ne s'entend pas sur le sens du mot bureau. On peut avoir un bureau commercial ou on peut avoir un bureau où on fait de l'engineering à l'étranger. Lorsque je vous parle des bureaux de Lavalin à l'étranger, il s'agit des bureaux commerciaux, des bureaux pour faire du marketing.

Mme Beauchamp-Niquet: C'est à ça que je pense. Merci.

A ce point-ci, est-ce que je peux vous demander si l'aide, au niveau des délégués commerciaux dans différents pays, est très valable? Parce que jusqu'ici, on a eu des témoignages qui ont été vraiment très positifs dans ce sens-là.

[*Traduction*]

Mrs. Beauchamp-Niquet: The committee on manpower?

Mr. Dufour: That is it. We foresee a lack of manpower mostly for petrochemical industries and other such fields.

Mrs. Beauchamp-Niquet: But up to date?

Mr. Dufour: No, I can say that we have not had any problem.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Good.

You have stressed more than once, as well as Mr. Van Der Lee, the importance of knowing the various markets and the various countries in order to gauge risks more accurately.

Mr. Dufour: That is right.

Mrs. Beauchamp-Niquet: You mentioned offices outside the country. Could you tell me how many you have. I must have missed the figure.

Mr. Dufour: Certainly, we have an office in Paris, one in Algier, one in Nairobi, one in Lagos, one in Venezuela, and one in Singapore.

Mrs. Beauchamp-Niquet: That means you have almost 10 offices across the world?

Mr. Dufour: More or less.

Mrs. Beauchamp-Niquet: And are you thinking of opening an office in Moscow?

Mr. Dufour: Yes.

Mrs. Beauchamp-Niquet: If that were necessary.

Mr. Dufour: We have discussed mostly the cost of operating an office in Moscow. We were told that, two years ago, it would cost $250,000 a year to maintain a permanent office in Moscow. That is quite a lot of money when you have to wait two or three years before getting any contracts.

I must say that the federal government has a program called PEMD which would give us about $50,000 a year.

Mr. Lachance: That is PEMD, right?

Mr. Dufour: That is it.

Mrs. Beauchamp-Niquet: So you deem it very important to open up offices outside the country in order to find new markets and to better estimate the risks?

Mr. Dufour: I have a feeling we do not agree on the meaning of the term office. We may very well have a business office or an engineering office outside the country. But if you are talking about offices of Lavalin abroad, I should say they are rather marketing offices.

Mrs. Beauchamp-Niquet: That is what I had in mind, thank you.

Do you find very useful the help you are getting from the trade commissioners in the various countries? Judging by what we have heard to date, most people have found their help very positive.

[*Text*]

M. Dufour: C'est très valable.

Mme Beauchamp-Niquet: C'est très valable.

Vous avez également effleuré un peu la question d'une concertation ou d'une consultation peut-être plus efficace entre les services gouvernementaux dans le but de rendre les décisions plus rapides. Est-ce que vous auriez des suggestions pratiques à nous faire à ce moment-ci? C'est peut-être parce qu'on est partiellement, sinon complètement d'accord avec vous.

M. Dufour: En fait, ce serait de les chapeauter et d'avoir seulement un type qui parle pour tout le monde. Lorsqu'on est en voie de négocier un contrat international, il ne faudrait pas être obligés de courir après chacune des agences gouvernementales pour savoir ce qu'elles vont faire. Il faudrait avoir un type qui prend les décisions pour tout le monde, et rapidement.

Mme Beauchamp-Niquet: Une société nationale de commerce?

M. Dufour: Mais ce que je n'aime pas, moi, dans la société nationale de commerce, c'est que SNC, c'est notre compétiteur, cela!

The Chairman: Sorry you did not get the translation on that.

Mme Beauchamp-Niquet: Deux autres courtes questions, monsieur le président.

Vous exportez de la main-d'œuvre spécialisée en pays étrangers. Vous exportez également des produits de fabrication canadienne. Est-ce que vous pouvez vous considérer comme des firmes, puisqu'il y en a plusieurs d'indiquées dans la vôtre, qui aident vraiment le Canada à exporter ces produits manufacturés?

M. Dufour: Certainement. On exporte beaucoup de produits manufacturés au Canada. M. Van Der Lee peut vous parler de sa société à lui, qui s'appelle Global Trading, qui sont des fournisseurs d'équipements dans le domaine pétrolier. A un moment donné, il peut y avoir une commande qui nous vient du Brésil. Il faut leur fournir pour 10 millions de telle ou telle sorte d'équipement et on sait très bien qu'une grande partie de cet équipement est compétitive au Canada, alors, on va leur offrir cet équipement-là. Et si pour une autre partie de l'équipement nos prix ne sont pas dans le coup, on va aller le chercher ailleurs, on va aller le chercher au Japon, on va aller le chercher ailleurs pour avoir le plus bas prix et avoir le marché.

• 1700

Mme Beauchamp-Niquet: D'accord. C'est ma dernière question.

Allez-y, monsieur Van Der Lee.

The Chairman: Mr. Van Der Lee, did you want to answer?

Mr. Van Der Lee: There is one good example I could throw in to support the types of goods we do export abroad. We finished a job just recently, and it was to Ethiopia. It was about 7 or 8 million and was financed by the European

[*Translation*]

Mr. Dufour: It is very useful indeed.

Mrs. Beauchamp-Niquet: All right.

You have barely touched upon the issue of a more efficient consultation between various governmental services so that decisions could be made more rapidly. Do you have any practical suggestions to make? You know, we agree with you partially and even totally.

Mr. Dufour: I think there should be a kind of umbrella organization so that only one person would speak on behalf of everybody. When you are in the process of negotiating an international contract, you should not have to run around the various governmental agencies to know what they could do to help you. We should be able to go to a single person who would quickly make decisions for everyone.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Something like a national trading corporation?

Mr. Dufour: What I do not like about this national trading corporation is that it would become a competitor for us!

Le président: Excusez-moi, mais je n'ai pas compris la traduction.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Two more short questions, Mr. Chairman.

You are exporting skilled labour abroad as well as products made in Canada. Do you consider yourself to be a firm such as others mentioned in your brief, helping Canada to export its manufactured goods?

Mr. Dufour: Certainly. We export a lot of goods manufactured in Canada. Mr. Van Der Lee could also say a few words about his own company Global Trading, which supplies equipment for the oil industries. We may very well receive an order from Brazil to supply some $10 million worth of equipment knowing very well that part of that equipment is quite competitive in Canada. We will then offer that same equipment. But if our prices are not very good for part of that equipment, we will look for it somewhere else, maybe in Japan, in order to find it at the lowest price possible and thus win the contract.

Mrs. Beauchamp-Niquet: All right. Last question.

Go ahead, Mr. Van Der Lee.

Le président: Monsieur Van Der Lee, vous voulez ajouter quelque chose?

M. Van Der Lee: Je pourrais vous donner un bon exemple du genre de marchandises que nous exportons. Nous venons tout juste de terminer un contrat en Éthiopie. Le contrat valait 7 ou 8 millions de dollars et avait été financé par la Commu-

[*Texte*]

Economic Community. However, it was mainly for drilling equipment which included a complete mobile drilling rig and equipment from some 30-odd suppliers, most of whom were Canadian. I think the Canadian content of the package was around 80 per cent. We competed against European, Japanese and other companies, and in this case our main competitor would have been our neighbour to the south. I think that is a good example, because in this instance we were even using European financing. It was equipment that was not available particularly in Europe but, we did buy some of the equipment in Europe. We have this ability to souce, when necessary, outside of Canada if that is what it takes to get a winning package. I just thought I would use that one example but there have been others that are very similar.

Mme Beauchamp-Niquet: Merci. C'est un bon exemple.

Une dernière question, monsieur le président, au sujet de la motivation. Monsieur Dufour, est-ce que vous croyez, et là je ne parle pas de l'aide que donne le gouvernement canadien au niveau du programme PEMD, croyez-vous que le gouvernement canadien, même s'il accordait des avantages fiscaux autres que ceux qui existent actuellement pour les différentes compagnies, est-ce que vous croyez vraiment que cela pourrait être rentable du côté motivation? Est-ce que vous pensez que seulement les avantages fiscaux peuvent être une motivation valable pour certaines firmes d'exporter et des services et des marchandises: outillage, machinerie, etc.?

M. Dufour: Pour nous, ce serait certainement valable, mais je ne peux pas parler pour les autres firmes. C'est sûr que faire de la mise en marché internationale, c'est dispendieux. Nous, dans notre société, ça fait 10 ans qu'on fait des travaux internationaux et je pense que c'est seulement cettes année que cela c'est société rentable. C'est vrai qu'on s'est étendu partout dans le monde et cela s'est avéré terriblement dispendieux. A un moment donné, vous travaillez un peu dans le noir pendant 7, 8, 9, 10 ans avant d'être connu et un peu plus tard tout arrive en même temps. Mais pendant ces 9 ou 10 ans là vous faites des dépenses tout le temps et il faut que vous fassiez de l'argent ailleurs pour être capables de rencontrer ces déponse-là. La petite firme n'est pas capable de faire cela. La petite firme n'a pas les ressources suffisantes pour faire cela.

Mme Beauchamp-Niquet: Est-ce qu'on peut penser, monsieur Dufour, que vous prenez vos profits réalisés avec des contrats locaux ou nationaux, si vous voulez, pour investir dans vos projets internationaux?

M. Dufour: C'est cela.

Mme Beauchamp-Niquet: Je vous remercie, monsieur Fufour. Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Lorsque non collègue, M. Cardiff, vous demandait le chiffre d'affaires de Lavalin International, vous avez souligné le chiffre de 40 millions de dollars. Est-ce que c'est le chiffre d'affaires ou si ce sont les honoraires?

M. Dufour: Le chiffre d'affaires de Lavalin International. Les honoraires, c'est à peu près 25 millions de dollars. Le

[*Traduction*]

nauté économique européenne. Il s'agissait surtout d'équipement de forage, y compris un puits de forage entièrement mobile, et de l'équipement provenant d'une trentaine de fournisseurs différents, la plupart étant Canadiens. Je crois qu'en tout, la proportion de marchandises canadiennes était d'environ 80 p. 100. Nous avons donc fait concurrence à des sociétés européennes, japonaises et autres. Dans ce cas précis, notre principal concurrent était notre voisin du Sud. Ce contrat est un très bon exemple puisque nous avons même fait appel à une source de financement européenne. Cet équipement n'était pas disponible en Europe, mais nous avons quand même réussi à y trouver quelques morceaux. Parfois, quand il le faut, pour décrocher un contrat, nous allons nous approvisionner à l'étranger. Il y a aussi d'autres exemples du même genre.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you. That was a good example.

One last question, Mr. Chairman, about the issue of motivation. Mr. Dufour, beside the aid you might get from the Canadian government through programs such as the PEMD, do you think that the federal government would give more encouragement to the various companies if it granted more tax incentives, over and above those which already exist? Do you think that tax incentives could encourage some companies to export more services and goods such as tools, machinery, etc.?

Mr. Dufour: That would be quite useful to us, but I cannot talk for other companies. International marketing is very expensive. Our company started working on international projects 10 years ago and I can say that this year is the only truly profitable one. True we have expanded across the world and that has been very expensive. During the first 7 to 10 years, you are working in the dark but then, as you get known, you get showered. At the beginning though, since you are only spendig, you have to have profitable operations elsewhere. A small company cannot do it because it does not have sufficient resources.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Mr. Dufour, can we say that you use the profits made on local and national contracts to finance international projects?

Mr. Dufour: That is it.

Mrs. Beauchamp-Niquet: Thank you, Mr. Dufour. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

When my colleague Mr. Cardiff asked how much Lavalin International was worth, you mentioned sales of around $40 million. Was that the amount for sales or for fees?

Mr. Dufour: That was the figure for the sales of Lavalin International. As for the fees, they amount to about 25 million.

[*Text*]

chiffre d'affaires de Lavalin International, $25 millions de dollars et les honoraires, $40 millions de dollars.

M. Lachance: Est-ce qu'il serait juste de dire qu'à l'échelon international, c'est relativement modeste?

M. Dufour: Oh, je ne sais pas si c'est modeste. Quarante millions de dollars d'affaires par année, je pense qu'il n'y a pas beaucoup de firmes d'ingénieurs-conseils qui font cela ici au Canada.

M. Lachance: Non, je ne vous parle pas au Canada, je nous parle en termes internatinaux. J'ai bien souligné en termes internationaux. Si vous comparez avec les firmes allemandes, japonaises, françaises, italiennes, et belges dans une moindre mesure, américaines et anglaises qui seront vos principaux compétiteurs sur le marché à haute capitalisation, est-ce que vous considérez que c'est relativement modeste?

M. Dufour: Je parle seulement des firmes d'ingénieurs-conseils. Lorsque je parle de 40 millions de dollars . . . Nous on est une firme en fait d'ingénieurs-conseils, on n'est pas une firme comme General Electric ou comme Westinghouse, on n'est pas une firme comme General Motors qui va vendre des autos à l'extérieur. En faisant notre marché à nous, ce n'est pas modeste.

M. Lachance: Comprenez-moi bien, ce n'est pas de vous sous-estimer, c'est . . .

M. Dufour: Non, ce n'est pas ce que je pense non plus.

M. Lachance: C'est ma première question d'une suite.

• 1705

Vous avez dit tout à l'heure que Lavalin International représentait environ 20 p. 100 des activités du groupe Lavalin. Est-ce exact?

M. Dufour: C'est cela.

M. Lachance: Vous avez dit également que vous espériez doubler votre chiffre d'affaires d'ici les deux prochaines années.

M. Dufour: C'est cela.

M. Lachance: J'aimerais savoir quelle sera, dans vos projections de marché et de chiffre d'affaires, et du groupe Lavalin et du groupe Lavalin International, la part relative des activités du groupe Lavalin d'ici les cinq ou six prochaines années pour les marchés d'exportation.

M. Dufour: Le groupe Lavalin ne veut pas que ses opérations internationales éventuelles dépassent à peu près 30 p. 100 du chiffre d'affaires du groupe. Je pense qu'il serait souhaitable qu'on ait 30 p. 100 d'opérations internationales et à peu près 70 p. 100 au Canada ou 40 p. 100 au Canada et 30 p. 100 aux États-Unis pour que nos chances soient également réparties un peu partout. Si cela marche mal pour l'International, cela va marcher au Canada et vice versa.

M. Lachance: Je présumerais que la soumission de la firme de M. Van Der Lee, Global, en association avec la firme française Creusot-Loire, tombe sous les activités de Lavalin International. Est-ce que c'est exact ou est-ce que c'est sous son propre nom?

[*Translation*]

The sales figures for Lavalin International are $25 million and the fees, $40 million.

Mr. Lachance: Would it be right to say that those figures are relatively small for the international markets?

Mr. Dufour: I do not know if that can be called small because $40 million a year in sales is not very common among Canadian consultant engineers.

Mr. Lachance: Not in Canada, I know, but on the world market. How do you compare with German, Japanese, French, Italian and Belgian firms as well as with American and British companies, which are your main competitors for big capital projects?

Mr. Dufour: If you talk only about expert engineers companies, $40 million . . . We are not General Electric, Westinghouse or General Motors selling goods abroad. For our own market, that is not small.

Mr. Lachance: I do not wish to underestimate you, but . . .

Mr. Dufour: No, I did not think you would.

Mr. Lachance: It is only the first of a series of questions.

Earlier you said that Lavalin International represents around 20 per cent of the activities of the Lavalin group. Is that right?

Mr. Dufour: Yes.

Mr. Lachance: You also said that you hoped to double your sales figures within the next two years.

Mr. Dufour: That is right.

Mr. Lachance: I would like to know what your market and sales projections are for Lavalin and for Lavalin International? What proportion of the Lavalin activities will be taken up by export within the next five or six years?

Mr. Dufour: Lavalin does not want its international operations to go beyond 30 per cent of its sales. Ideally, our international operations should comprise 30 per cent of our activities and our Canadian operations, the other 70 per cent. It could also be 40 per cent in Canada, and 30 per cent in the United States so that our chances would be about the same everywhere. If something goes wrong on the international market, things will go right in Canada, and vice versa.

Mr. Lachance: I assume that the offer made by Mr. Van Der Lee's company, Global, in partnership with he French company Creusot-Loire, is part of the activities of Lavalin International. Is that right?

[*Texte*]

M. Dufour: Cela tombe sous les activités de Lavalin International.

M. Lachance: Pouvez-vous m'expliquer comment, avec un chiffre d'affaires de 40 millions de dollars, vous pouvez soumissionner un projet de 600 millions?

M. Dufour: Eh bien, Lavalin International est une division du groupe Lavalin et tout le financement de Lavalin International provient du financement du groupe Lavalin. En fait, au point de vue financement, cela marche comme un tout. Lavalin International est garanti par le groupe Lavalin.

Mr. Van Der Lee: That is also over about four or five years.

M. Dufour: Pour répondre plus spécifiquement, ce projet-là va se faire pendant plusieurs années.

M. Lachance: Cela va s'étaler sur plusieurs années. Puisque Lavalin International représente environ 20 p. cent des ventes du groupe Lavalin, on peut avoir une idée du chiffre d'affaires du groupe Lavalin. En termes de capitalisation, et c'est sûr qu'étant une compagnie privée, vous ne me donnez pas le chiffre et je ne veux pas le savoir de toute façon, mais en termes de capitalisation, c'est certainement moindre que votre chiffre d'affaires, c'est assez évident.

Est-ce que vous ne considérez pas qu'en soumissionnant un projet de 600 millions de dollars, même étalé sur cinq ans, vous nous enlevez la possibilité de répartir votre risque sur un plus grand nombre de projets qui vous permettraient éventuellement d'abaisser les coussins que vous devez nécessairement mettre dans vos soumissions pour des projets aussi gros et qui, par voie de conséquence, vous enlèvent de la «compétitivité»? Les compagnies allemandes en particulier, celles que je connais, ayant une beaucoup plus grosse capitalisation que la vôtre d'une part, et d'autre part l'étalant sur une multiplicité de projets, peuvent diminuer leur marge d'erreur et leur marge de manœuvre suffisamment pour obtenir sur nous des marges compétitives qui sont difficiles à battre. Vous me suivez?

M. Dufour: Oui. Pour un projet comme le projet Astrakhan, lorsqu'on a soumissionné, je pense, ils n'ont pas demandé de bon de garantie ou quelque chose comme cela. Ce projet-là n'est pas encore négocié. Évidemment, comme vous le disiez tout à l'heure, on a 40 millions de dollars de chiffre d'affaires et seulement un projet. Cela va vouloir dire à peu près 100 millions de dollars par année pendant cinq ans; c'est un peu pesant. Mais par contre, il ne faut pas oublier non plus que ce projet de l'Astrakhan, ce sont des fournitures et chacun de nos fournisseurs garantit sa partie. En fin de compte, la partie qui est garantie par Lavalin est beaucoup moindre que cela.

M. Lachance: Je comprends. Qu'est-ce qui va arriver, en supposant que le projet Astrakhan débouche, si la même année, d'autres projets qui ont fait l'objet de travail de votre part dans d'autres parties du monde débouchent au même moment? Seriez-vous obligés de faire un choix ou ne risquez-vous pas alors d'avoir des problèmes de crédibilité vis-à-vis de ces clients que vous aurez laissé tomber?

M. Dufour: C'est un projet qui intéresse une compétence spécifique du groupe Lavalin dans le domaine pétrolier. On a peut-être de gros projets ailleurs dans le domaine hydro-élec-

[*Traduction*]

Mr. Dufour: It is indeed part of the activities of Lavalin International.

Mr. Lachance: Can you explain to me how you can make an offer on a project of $600 million when your sales are only $40 million?

Mr. Dufour: Lavalin International is part of the Lavalin group and is being financed by Lavalin sources. As far as financing is concerned, it is treated as a whole. Lavalin International is guaranteed by Lavalin.

Mr. Van Der Lee: En outre, le projet durera quatre ou cinq ans.

Mr. Dufour: Yes, this project will cover quite a few years.

Mr. Lachance: Since Lavalin International makes up about 20 per cent of the sales for Lavalin, it gives us an idea of Lavalin's sales. Being a private company, I know you will not give me any precise figures, and that is not what I am asking for, but I would like to know something about your capitalization which must certainly be lower than your sales figures.

Do you not think that by making an offer for a $600 million project, even if it covers five years, you will lose the possibility to distribute the risks on a greater number of projects. By so doing, you could have reduced the guarantees you have to put up for these greater projects. Does that not have you lose a bit of your competitiveness? Some German companies I know have a far bigger capitalization than you do and are also able to distribute their risks among a multitude of projects. Thus, they can reduce their margin of error enough to be far more competitive than we are. Do you follow me?

Mr. Dufour: Yes. When we made a bit on the Astrakhan project, we were not asked any guarantee. That contract has not yet been negotiated. As you said earlier, we have sales of $40 million and only one project for the time being. With this one, it could mean about $100 million a year for five years. That is a lot. We must not forget, however, that Astrakhan is a supply project and each supplier would guarantee its own share. In the end, Lavalin guarantees quite a smaller share.

Mr. Lachance: I see. If you win Astrakhan, what would happen if you got other projects you had been working for the same year? Would you have to make a choice, or would you not risk the possibility of credibility problems with the customers you dropped?

Mr. Dufour: This project is of interest to a specific sector of the Lavalin group involved in oil. We may have other major projects elsewhere in hydro electricity, in roads, in ports; it is

[*Text*]

trique, un autre dans le domaine routier, un autre dans le domaine portuaire; c'est assez rare qu'on puisse avoir à étudier trois gros projets dans le domaine pétrolier en même temps. On a celui-là et on n'en connaît pas d'autre où on a soumissionné actuellement.

Maintenant, cela va occuper nos employeurs; mais cela ne nous affectera pas à Montréal dans d'autres lignes de Lavalin International.

M. Lachance: Quels seraient les pourcentages au cours de cinq dernières années des travaux que vous avez effectués à l'étranger, ventilés entre projets d'infrastructure et projets de biens d'équipement?

M. Dufour: Je dirais qu'il y aurait au moins 80 p. 100 de projets d'infrastructure.

M. Lachance: Je vais vous poser une question difficile. On dit souvent qu'il n'y a pas de questions indiscrètes, il n'y a que les réponses qui le soient.

Puisque vous êtes dans le domaine des services d'ingénierie-conseil, d'abord et avant tout, malgré certaines filiales qui peuvent se préoccuper de questions d'équipements, que vous ayez peut-être une capacité manufacturière, je ne sais pas . . . ne considérez-vous pas que lorsque vous passez de l'étape de projet d'infrastructure, qui implique d'abord et avant tout des services de supervision ou de génie, la très grande majorité des travaux se faisant avec de la main-d'œuvre locale, pour couler du ciment, etc, à des projets de biens d'équipements quand vous avez avec votre client une relation de génie et de consultations, où vous devez en principe lui fournir la meilleure qualité professionnelle, les meilleurs prix possibles, est-ce que vous n'avez pas de difficultés à faire la transition pour faire passer le plus gros pourcentage de vos affaires aux biens d'équipements par opposition aux biens d'infrastructure? Considérant que ce Comité est plus ou moins préoccupé par les projets d'infrastructure, je vous le dis carrément, puisque notre mandat est de favoriser l'exportation de biens manufacturés canadiens?

M. Dufour: C'est assez graduel, ce que vous dites là. On a commencé comme ingénieurs-conseils; on s'en va de plus en plus sur les projets de biens et services. Tout cela est graduel. On soumissionne pour des projets de biens et services, de plus en plus et graduellement.

Maintenant, nos clients qui nous ont réservés pour des projets d'infrastructure vont continuer à nous réserver pour des projets d'infrastructure. Mais, on va aller voir d'autres clients qui vont nous engager pour des projets de biens et services. Le monde est grand!

M. Lachance: Permettez-moi de reformuler ma question de façon moins tortueuse.

Est-ce que vous considérez que ce qui est votre fer de lance dans la promotion à l'étranger de vos affaires internationales, à savoir le secteur du génie-conseil, est-ce que vous considérez que ce secteur-là peut être, peut continuer à être le fer de lance de la promotion dans le cadre des projets de biens d'équipements? Ou qu'au contraire, vous devrez donner à d'autres secteurs de vos activités le soin de faire le marketing quitte à

[*Translation*]

fairly rare that we have three major oil projects to study at the same time. We have this one, and I do not know of any other project we may have bid on at the present time.

Now this is going to keep our employers busy, but it will not affect us in Montreal in Lavalin International's other lines.

Mr. Lachance: Over the past five years, what percentage of your work abroad involved infrastructure projects and what percentage involved capital goods projects?

Mr. Dufour: I would say that at least 80 per cent involved infrastructure projects.

Mr. Lachance: I am going to ask you a difficult question. It is often said that there are no indiscrete questions, only indescrete answers.

Since you are mainly involved in consultant engineering services, in spite of certain subsidiaries you may have involved in capital projects, perhaps with a manufacturing capacity, I do not know . . . Do you not feel that once you get beyond the stage of the infrastructure project, which mainly involves supervisory and engineering services, with most of the work being done by local manpower, for pouring cement, et cetera; when you move on to capital goods projects where you have a consulting and engineering relationship with your client, where, in principle you must provide the best professional quality, the best possible prices, do you not find it difficult to make the transition of doing most of your business in infrastructure projects to doing most of your business in capital projects? I ask that because quite frankly, our committee is more or less interested in infrastructure projects, since our mandate is to promote the export of Canadian manufactured goods.

Mr. Dufour: The progression you have just described is fairly gradual. We started as consultant engineers; we are moving more and more towards projects involving goods and services. The whole thing is gradual. We are bidding more frequently on goods and services projects, and the change is gradual.

Now the customers we have for capital projects will continue to use us for capital projects. But we are going to look at other customers who will hire us for goods and services projects. The world is big!

Mr. Lachance: Allow me to state my question more clearly.

Do you feel that your spearhead in the promotion abroad of your international business, the consultant engineering sector, may continue to act as your spearhead in promoting your company for capital goods projects? Or do you feel, on the contrary, that you should leave marketing up to other sectors of your activities and let the consulting engineer sector come in later to take over the execution of the projects?

[*Texte*]

ce que le génie-conseil vienne par la suite épauler la réalisation des projets?

M. Dufour: Notre société a commencé sur le plan international à vendre des projets d'infrastructure. C'est tout ce que l'on faisait dans ce temps-là. Depuis, notre société s'est élargie; on a acheté des sociétés à Calgary, à Toronto, etc . . . Maintenant, on fait des projets E.P.C. dans le domaine pétrolier, dans le domaine industriel. Ce sont toutes des choses que nous n'avions pas dans le temps. Et graduellement, nous vendons aussi ces choses-là à l'étranger.

M. Lachance: Il n'y a qu'au Canada que les principales firmes impliquées dans le domaine de la promotion ou de la réalisation de projets à haute capitalisation, sont les firmes de génie-conseil, à ma connaissance. Ailleurs, ce sont d'autres formes d'organisations. Au Japon . . . en Allemagne, ce sont des maisons de commerce établies. En France, ce sont des consortiums formés entre les firmes françaises manufacturières et le support gouvernemental. J'e me permets de le dire, j'étais très fier des résultats de nos firmes de génie-conseil à l'étranger; et je me suis permis de poser la question suivante à ces firmes de commerce allemandes. Quelle était l'importance de leur secteur génie-conseil dans, premièrement, l'identification des projets, deuxièmement, l'enrobage des projets et, troisièmement, la réalisation des projets?

• 1715

Dans chacun des cas, le génie-conseil n'était finalement qu'une branche, sinon secondaire, du moins l'une des multiples branches qui s'occupaient de la réalisation de ces projets en question. Certaines n'avaient pratiquement pas de département de génie-conseil et elles faisaient du contracting out.

Est-ce que vous considérez qu'il est possible pour le Canada, et je sais que c'est une question difficile puisque vous êtes dans ce domaine-là, dans le domaine des biens d'équipement par opposition aux biens d'infrastructure, de tabler sur l'expérience acquise par les firmes de génie-conseil, dans la mesure où celles-ci devront s'ajuster pour, vous l'avez dit vous-même, déplacer un pourcentage beaucoup plus grand de leurs activités des biens d'infrastructure vers les biens d'équipement?

Je termine là-dessus. A ce moment-là, le service que vous offrez présentement perdrait de l'importance. Vous êtes des ingénieurs, vous êtes dans la business du génie-conseil. Si vous passez à cette étape-là, ce secteur de vos activités, par voie de conséquence, perdrait de l'importance.

M. Dufour: Il en a déjà perdu.

C'est vrai qu'on a une situation un peu unique, ici au Canada. Je pense que, dans les pays européens, comme en Allemagne, en France, cela ne se pratiquait pas. Le concept de génie-conseil est peut-être plus pratiqué au Canada. Là-bas, c'était l'entreprise qui faisait des plans, qui vendait de l'équipement et tous les ingénieurs travaillaient pour l'entreprise. Ici au Canada, et plus spécifiquement en Amérique du Nord, le génie-conseil s'est développé. Il y a eu une espèce de séparation entre l'ingénieur et l'entreprise, donc entre l'ingénieur et l'entrepreneur et entre l'ingénieur et les fabricants.

[*Traduction*]

Mr. Dufour: Our company moved into the international market by selling infrastructure projects. That is all we were doing. Since then, our company has grown; we bought companies in Calgary, in Toronto, et cetera . . . Now, we do EPC oil projects and industrial projects. These are all things we did not do in the past. And gradually, we will also introduce things at the foreign level.

Mr. Lachance: To my knowledge, it is only in Canada that the major companies involved in promoting or executing highly capitalized projects are engineering consultant firms. Elsewhere, they are different types of organization. In Japan . . . in Germany, they are established trading houses. In France, they are consortia of French manufacturing companies and government support. If I may say so, I was very proud of the record abroad of our engineering consultant firms; I asked German trading companies the question. How big a part did their engineering consultant sector play, first, in identifying projects; second, in obtaining projects; and third, in carrying out projects?

In every case, engineering consulting was just a branch, a secondary thing, just one of the many branches involved in carrying out projects in question. Some had practically no consultant engineering department, and contracted out.

I know this is a difficult question, since you are involved in the field, but do you think it is possible for Canada, in the area of capital goods rather than infrastructure, to rely on the experience acquired by engineering consultant firms, insofar as they will have to adapt, as you have said yourself, to directing a much higher percentage of their activities towards capital goods projects rather than infrastructure projects?

I will stop there. If so, the services you are now offering would lose importance. You are engineers, you are in the business of consultant engineering. If you move on to the next stage, one consequence would be that that sector of your activities would lose importance.

Mr. Dufour: It has already lost importance.

It is true that the situation here in Canada is somewhat unique. I do not think that the concept is practiced in European countries such as Germany and France. Perhaps the concept of consultant engineering is practiced more in Canada. Over there, a company would make its plans, sell equipment, and use strictly engineers working for the business. Here in Canada, and more specifically in North America, consultant engineering has developed. A sort of separation occurred between engineers and companies, between engineers and contractors, and between engineers and manufacturers.

[*Text*]

Maintenant, on voit un peu le phénomène inverse. Les Allemands, les Français et les Anglais s'en viennent avec des ingénieurs conseils alors que nous, on s'en va un peu vers l'entreprise. Il y a quelque chose qui se fait dans ce sens-là.

Il y a des grosses sociétés américaines comme Bechtel ou Ralph M. Parsons, qui ont un peu été à l'origine des projets où vous donnez la clé au propriétaire pour un honoraire quelconque. C'est vous qui faites le consultant, vous faites tout, surtout dans des projets où il y a de gros risques à prendre, où c'est assez difficile de dire exactement ce que ça va coûter.

Ce sont les Américains qui ont commencé des projets de ce type-là, qui ont commencé cette façon de contracter. Les Français essayent de faire la même chose, les Allemands aussi. Mais les Allemands et les Français, les Européens en général, c'était l'entreprise qui faisait tout. L'architecte, en France, ou l'ingénieur-conseil, en France, ne faisait pas cela. Chaque entrepreneur a ses propres ingénieurs pour faire tous les détails. Ici, cela a commencé d'une façon différente.

M. Lachance: Est-ce que cette évolution de Lavalin, vers une fonction de plus en plus multidisciplinaire, est rendue à un point tel que vous pouvez maintenant répondre à une demande d'un consortium étranger, ou d'un groupe étranger, strictement sur une base de fourniture de biens, et d'enrobage d'un produit canadien?

M. Dufour: Il n'y a pas de problème là.

M. Lachance: Vous n'exigez plus de fournir les services de génie conseil et de supervision?

M. Dufour: M. Van Der Lee, avec sa société, va vendre n'importe quoi, sans génie conseil, sans rien. C'est ce qu'ils font, d'ailleurs. Ils font de l'assemblage.

M. Lachance: J'aimerais revenir à la SEE seulement un instant, avec votre permission, monsieur le président.

S'il y a un sujet sur lequel nous nous emmêlons de plus en plus, à ce comité, c'est celui du financement. Ça ne semble pas être noir ou blanc, comme vous l'avez indiqué dans votre témoignage. Quoique ce soit effectivement noir pour certains et blanc pour d'autres. En d'autres termes, le financement, qui est définitivement un des éléments les plus importants du packaging d'un projet X, n'est pas un problème selon certains et, pour d'autres, est un grave problème. Ce serait probablement plus facile si les gens disaient: «Ç va bien, il y a une amélioration», ou: «Ça va mal, mais ça ne va pas si mal.» C'est blanc ou c'est noir. Dans ces conditions c'est vraiment difficile de s'en faire une idée.

• 1720

Il semblerait que nos compétiteurs étrangers, non seulement regardent la SEE comme un instrument extrêmement puissant pour favoriser les exportations canadiennes, mais aussi tente de plus en plus par tous les moyens d'utiliser la SEE par le biais . . . d'achats de fournitures canadiennes qu'ils incorporent à leurs propres projets. Donc il faut croire que la SEE répond à ce point de vue-là à un certain besoin.

Est-ce que vous faites la distinction entre le financement d'exportation des biens, le financement au tiers . . . etc, et le financement d'un paquet total pour les gros projets? Est-ce

[*Translation*]

Now, the opposite is starting to happen. The Germans, the French, and the British are coming out with consulting engineers, while we are moving more towards all inclusive companies. Something of that nature is happening.

There are major American companies like Bechtel or Ralph M. Parsons who were to some extent the originators of turnkey projects completed in exchange for a given fee. One single company acts as consultant, does everything, especially in projects where considerable risks must be taken, or where it is fairly difficult to say exactly what the costs will be.

The Americans were the ones to start that type of project, who started that type of contracting. The French are trying to do the same thing, and so are the Germans. But for the Germans and French, for Europeans in general, the company did everything. In France, the architect or the consulting engineer did not do that. Each contractor had his own engineers to look after all the details. Here, things started in a slightly different way.

Mr. Lachance: Has Lavalin's evolution towards and increasingly multi-disciplinary function reached a stage where you can now meet the request of a foreign consortium, or a foreign group, strictly on a basis of supplying goods or packaging a Canadian product.

Mr. Dufour: There is no problem with that.

Mr. Lachance: You no longer insist on supplying consultant engineering or supervisory services?

Mr. Dufour: Through his company, Mr. Van Der Lee will sell anything, without a consulting engineer or anything. In fact, that is what they do. They do assembling.

Mr. Lachance: If I may, Mr. Chairman, I would just like to come back to the EDC for a moment.

If there is one subject which gets more and more confusing for this committee, it is the subject of financing. It does not seem to be a black and white issue, as you indicated in your testimony. Although it is in fact black for some and white for others. In other words, financing, definitely one of the most important elements in the packaging of a project, is no problem for some and a serious problem for others. It would probably be easier if people said: "It is going well, there is some improvement", or: "It is going badly, but it is not going too badly." It is either black or white. It is hard to get an idea therefore.

It seems that our foreign competitors consider EDC not only as very useful as far as Canadian export is concerned but also to buy Canadian supplies.

Do you make a distinction between export financing, third party financing and financing of a total package for big projects? Do you come across the same type of difficulties in

[*Texte*]

que vous avez connu des difficultés similaires dans un cas comme dans l'autre? Autrement dit j'essaie de faire le partage entre le blanc et le noir.

M. Dufour: Je ne pense pas qu'on ait dit blanc; je ne pense pas qu'on ait dit noir non plus; on dit que cela pourrait s'éméliorer. Je pense que j'ai dit que la SEE est un bon outil pour financer les projets de biens de canadiens à l'extérieur, mais qu'il y a certaines situations où nous trouvons que le financement de la SEE est trop onéreux si on le compare au marché international, sur le marché où on entre en compétition avec les autres agences, les autres gouvernements. La SEE prétend qu'eux, ont cela sur un plus grand nombre d'années et que c'est pour cela que ça coûte plus cher, où qu'ils ont fait d'autres choses, etc . . . Pourquoi ne font-ils comme les autres, et nous donner quelque chose de simple, et nous donner 7 et demi p. 100? Quand on passe de 7 et demi p. 100, à 9 p. 100, on ne viendra pas me dire que c'est assez difficile de faire croire à un client que c'est moins dispendieux . . . !Quant à la SEE, elle demande 9 p. 100 et la COFACE 7 et demi p. 100, c'est peut-être le même prix, je ne le sais pas . . . M. Kilburn va pouvoir peut-être élaborer un peu plus, mais c'est compliqué tout cela! Nos gens nous disent, quand on vient pour vendre quelque chose eh, bien vos taux sont trop élevés! Ou bien 9 p. 100 c'est trop haut. La COFACE nous donne cela à 7 et demi! Ou une autre nous donne cela à 7 et demi! Et puis on sait que les Brésiliens une certaine année finançaient les travaux de construction à 8 et demi p. 100 lorsque la SEE finançait . . . Monsieur Kilburn, est-ce que vous pourriez élaborer un peu là-dessus?

Mr. Kilburn: I wonder if I could just make two or three points about the EDC because . . .

Mr. Lachance: When we talk figures we speak English.

Mr. Kilburn: One point that has come up is the feeling that EDC rates are not, generally speaking, an advantage. I am not saying that they are always the worst, far from it, but generally speaking and in terms of comparison it has been stated that they are not usually an advantage.

Secondly, we have been asked if we felt that it was a government duty to support us with lower financing. I would just like to give two or three parts in answer to those questions.

First of all, we do not think it is the government's duty to support us with better levels of financing. However, we do face that competition. It then becomes a question, not only for us but also for the larger Canadian society, as to whether we are going to have our chance to defeat that competition in world trade. So it is not so much a question of whether we think it is the government's duty to support us with better levels, but that level of competition is objectively what we face and either we are going to find the finance to help us overcome that disadvantage or we will not. That is just a simple question of fact.

Secondly, I think Mr. Dufour made it quite clear that when we talk about EDC rates we are talking about rates that derive from an over-all policy of the government which states that the EDC shall be a self-sustaining or profit-making enterprise. So we are not saying that we are necessarily being charged too high rates in a given case because of some whim. Apparently it

[*Traduction*]

each of these areas? In other words I am trying to make a distinction between black and white.

Mr. Dufour: I do not think we talked about white, I do not think we talked about black, we said that the situation would improve. I said that the EDC was a good mechanism for export financing but that in some circumstances financing through EDC is more expensive than through other agencies on the international market. The EDC finds all kinds of explanations for that. Personally I think they should charge seven and a half per cent interest. Do not tell me that when interest goes from 7 to 9 per cent it is a bonus for the borrower. EDC asks 9 per cent, COFACE 7.5 per cent. Mr. Kilburn could give you more details on this subject. Our potential clients tell us that 9 per cent is too high and that COFACE could lend the money at seven and a half per cent. We know that Brazilians were offering loans at eight and a half per cent when the EDC . . . Mr. Kilburn could you give us more details?

M. Kilburn: Pourrais-je faire deux ou trois remarques au sujet de la SEE, car . . .

M. Lachance: Quand on parle chiffres, on parle anglais.

M. Kilburn: On dit souvent que la SEE a des taux qui ne sont généralement pas avantageux. Je ne prétends pas que ce sont les taux les moins avantageux, mais c'est généralement ce qui se passe.

Deuxièmement, on nous a demandé si à notre avis le gouvernement devait subventionner le financement. J'aimerais vous expliquer la situation.

Tout d'abord, nous ne croyons pas que le gouvernement doive nous appuyer en nous accordant des taux moins élevés. Cependant, c'est un fait, nous faisons face à de la concurrence. Au Canada, on se demande si nous aurons la possibilité de faire face à la concurrence sur le marché international. Ainsi, la question n'est pas tellement de savoir si le gouvernement doit aider l'industrie grâce à de meilleurs taux d'emprunt; c'est plutôt une question de fait: allons-nous pouvoir soutenir la concurrence internationale?

Deuxièmement, comme M. Dufour l'a bien dit, lorsqu'on parle des taux de la SEE, on parle de taux d'un organisme gouvernemental dont le but est de faire des bénéfices. Ce n'est donc pas par caprice que les taux de la SEE sont parfois trop élevés. Ce que nous mettons en doute, cependant, c'est cette politique gouvernementale en ce qui concerne les taux d'intérêt de cet organisme.

[*Text*]

is judged in order to apply this over-all policy, so it is that policy we are really questioning when we make our point.

The third point, to come more specifically to what has just now been raised, is that it may be true, not only for goods, as in the case you have given, but for goods and services occasionally, that a foreign customer may want our goods or services, because of their particular quality, to the extent he may be willing to even consider paying a premium. Not necessarily a large premium—to get a particular quality of good or service. So that may, in some way, explain at least part of the dilemma that you find yourself in, in trying to decide whether it is good or it is bad. Not only in goods and not only in services, but across both, you will find cases, I think, where EDC has been of enormous assistance to us, as to others, where we cannot really compete.

• 1725

M. Lachance: Est-ce que Lavalin International a déjà perdu un contrat national strictement pour des raisons de financement?

M. Dufour: Strictement pour des questions de financement? C'est assez difficile de savoir si c'est une question de financement ou si ce n'est pas une question de financement. On avait un projet sur lequel on a travaillé pendant une couple d'années, je pense à Assouan en Egypte. Le gouvernement canadien est arrivé par l'intermédiaire de la SEE dans le financement global des biens et services canadiens. Il y avait je pense quatre entrepreneurs principaux . . . Nous nous sommes classés en dixième position sur 12 ou 13, au point de vue prix. Nos prix étaient hauts et la SEE était haute . . . tout le monde était haut. Maintenant, est-ce que c'est la SEE qui nous a fait perdre le contrat . . . Bref! Est-ce qu'il y aurait d'autres projets . . .

M. Lachance: . . . Tunis?

M. Dufour: Tunis! On a fait une proposition avec Bambardier pour faire un métro léger à Tunis. Une proposition globale d'à peu près 150 millions de dollars; on était financé par la SEE pour 80 millions de dollars en biens canadiens. Il restait 70 millions d'autres biens, et là-dessus il y en avait pour 20 millions de dollars de la France et de l'Allemagne, puis il restait 50 millions en coûts locaux, c'est-à-dire pour les entrepreneurs locaux etc . . . les gens qui mettent la chose en place. On avait beaucoup travaillé pour ce projet-là, et puis on poussait tant qu'on pouvait et à un certain moment donné, il est devenu évident que si on voulait avoir le gâteau, il fallait financer les coûts locaux. Là on est venu à Ottawa; on vient toujours à Ottawa lorsqu'on a besoin d'argent. On est allé voir le gouvernement, c'était à l'époque du gouvernement conservateur, et on a réussi à arracher une promesse de 30 millions de dollars de M. Sinclair Stevens. A ce moment-là le Canada subventionnait pour 30 millions de dollars si on avait le marché. On s'est dépêché d'avertir l'ambassadeur là-bas et puis d'avertir le client qu'on les subventionnait pour 30 millions! Le lendemain, les . . .

M. Lachance: Les Français?

[*Translation*]

Troisièmement, parfois, pour certains biens et services, un client étranger sera prêt, étant donné leur qualité, à payer un prix plus élevé pour les obtenir. Je ne peux pas dire nécessairement beaucoup plus, mais en tout cas un peu plus. Ainsi, cela explique en partie le dilemme dans lequel nous nous trouvons afin de décider si la situation est bonne ou non. Cela s'applique non seulement dans le domaine des services et dans le domaine des biens, mais dans les deux où la SEE a été d'une très grande aide.

Mr. Lachance: Has Lavalin International lost a foreign contract strictly for reasons of financing?

Mr. Dufour: It is hard to say what is strictly financing or not. We had a project on which we worked for a couple of years, I am thinking about Assouan, Egypt. The Canadian government, through the EDC was participating in the total financing of Canadian goods and services. I think there were four main contractors. We came out 10th out of 12 or 13 as far as price was concerned. Our prices were high as well as the prices of everybody else. Now I do not know if it is the EDC that made us lose the contract. Were there other projects?

Mr. Lachance: Tunis?

Mr. Dufour: Tunis! We made a submission with Bombardier for a light subway in Tunis. It was a total submission of about $150 million of which $80 million in Canadian goods was financed by the EDC. There were $70 million worth of goods from other countries, $20 million from France and Germany and there was $50 million for local contractors in Tunis. We worked really very hard to get that contract. At one point we understood that in order to get the contract we would have to finance local costs; so we came to Ottawa to see if we could get that money. The government was Conservative at that time, and Mr. Sinclair Stevens promised us $30 million. We asked our Ambassador in Tunis to inform our client that we could supply $30 million, but the next day . . .

Mr. Lachance: The French?

[*Texte*]

M. Dufour: . . . Allemands sont arrivés avec une subvention de 60 millions de dollars, plus que ce qu'ils avaient besoin. Ils avaient besoin de 50 millions, ils les ont subventionné pour 60 millions . . .

M. Corriveau: Il semble que dans le commerce international, quand il s'agit d'un produit transformé comme les équipements pour Tunis, l'aide gouvernementale est plus forte . . . Et c'est là que le taux d'intérêt fait basculer le tout . . .

M. Dufour: Il faut être flexible en fait il faut que ce soit terriblement flexible ces affaires de financement!

M. Lachance: J'aurais beaucoup de questions à vous poser, monsieur Dufour, mais le temps court. J'en ai une dernière importante, et je vous la pose. Je me permets de vous la soumettre parce que vous avez vous-même dit que finalement, pour les très gros projets, on manque de jus! Soit d'expertise soit de capital . . . On manque de jus! Supposons et oubliez la technique, que serait mise en place une corporation pour la réalisation des projets d'outre-mer appelons-la comme ça, et qui serait très fortement capitalisée qui aurait pour mandat de ne s'intéresser qu'aux projets à l'étranger de 50 millions ou plus, ou de 100 millions de dollars ou plus, et qui aurait pour deuxième mandat de ne pas rentrer en conpétition avec quelqu'un qui a déjà travaillé sur un dossier . . . Évidemment si quelqu'un arrive par la suite c'est une autre histoire . . . Et supposons aussi qu'elle ait pour troisième mandat de s'assurer, d'une part, que les bien finis canadiens sont exportés et en un deuxième temps, de trouver à l'étranger des partenaires pour s'associer à 20, ou à 15, ou à 25 p. 100 à des entreprises moyennes canadiennes donc, ne pas assumer la totalité du risque d'un projet considérable, apprendre à nager, en d'autres termes. Une telle organisation, semble-t-il, n'existe pas comme telle présentement, même si vous semblez le faire en partie. Est-ce que vous auriez des objections de principe . . . L'existence d'une telle organisation comme telle ne serait pas vraiment en compétition avec ce que vous faites, puisqu'elle se préoccuperait de remplir un créneau ou une niche qu'à toutes fins pratiques vous ne pouvez pas remplir sauf dans des cas bien exceptionnels, comme le projet de gaz en URSS et quelques autres projets dans les 200 ou 300 millions de dollars que vous pouvez faire, mais semble-t-il, la majorité de vos projets sont de l'ordre de 40 ou 50 millions de dollars puisque votre chiffre d'affaires est de 40 millions de dollars par année.

• 1730

Est-ce que vous pensez, d'abord, que cela répondrait à un besoin? Deuxièmement, est-ce que vous pensez que nous avons suffisamment de biens canadiens susceptibles d'être exportés et qui ne le sont pas et qui pourraient bénéficier d'une telle structure? Troisièmement, est-ce que vous pensez que cette haute capitalisation permettrait à cette organisation d'assumer ces risques, que présentement les compagnies canadiennes comme la vôtre ne peuvent pas assumer parce qu'elles sont trop considérables, surtout au niveau de la capitalisation que vous avez à votre disposition? Et quatrièmement, est-ce que dans un cas comme celui-là vous verriez quand même d'un bon oeil la mise sur pied d'un fonds de partage du risque tel que proposé par le comité d'examen, le Comité HATCH?

[*Traduction*]

Mr. Dufour: . . . the German promised a $60 million subsidy, more than the money needed, which was $50 million.

Mr. Corriveau: It seems to me that in international trade, government aid for finished products as in the case of equipment for Tunis, is higher and that is where the interest rate makes a big difference.

Mr. Dufour: Financing has to be extremely flexible!

Mr. Lachance: I would have quite a few questions to ask you, Mr. Dufour, but time is short. I would like to ask you an important question. You said that for big projects we were lacking either in expertise or in capital. Let us assume that a corporation would be set up for overseas projects, a highly capitalized corporation which would only look after overseas projects of $50 million or more, or $100 million or more, and which would not allow competition once a company has already been working on a bid. Of course, when another company comes in later, that is a horse of another colour. If such a company was in charge of exporting finished Canadian goods and also finding partners overseas so that they would not take the whole risk of a project, would you object to such an organization? Such an organization would not really compete with you because it would be doing things that you cannot do except in very special cases such as the gas project in the USSR and some other projects in the $200 or $300 million bracket. It seems to me however that the majority of your projects are in the $40 or $50 million bracket since your turnover is $40 million a year.

Do you think that this company would answer a need? Secondly, do you think that we have enough Canadian goods for export that are not exported at the present time and which would benefit from such a new mechanism? Thirdly, do you think that such high capitalization would allow companies such as yours to participate, to take risks? Fourthly, would you be in favour in such a case of setting up a risk-sharing fund, such as the one suggested by the HATCH Committee?

[*Text*]

The Chairman: While Mr. Dufour answers that, since it is already 5.30 and I am sure some of our witnesses and members may have other commitments, feel free to get up and leave.

Mr. Van Der Lee: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Before you leave, our sincere thanks to you, and I will thank the whole committee a little later when we are finished.

Bon voyage, and thank you for coming.

Mr. Van Der Lee: Thank you.

M. Dufour: Si j'ai bien compris votre question, monsieur Lachance, il s'agirait d'une compagnie à haute capitalisation pour s'occuper de vendre des biens à l'extérieur, dans le domaine international.

M. Lachance: Dans le cadre de projets à haute capitalisation.

M. Dufour: Dans le cadre de projets à haute capitalisation. Maintenant, s'il s'agit seulement de vendre des produits canadiens, pourquoi avez-vous besoin de ce véhicule-là? Parce que *Maline Industries* qui vend des turbines, *General Electric* qui vend des turbines et *General Motors* qui vend des camions peuvent très bien vendre leur équipement au niveau international.

M. Lachance: Mais pas s'associer au risque . . .

M. Dufour: Mais quel risque y aurait-il?

M. Lachance: Parce que la compagnie en question assumerait une partie du risque de réalisation de ces projets à l'étranger.

M. Dufour: Ah! pour la réalisation . . . je parlais seulement des biens.

M. Lachance: L'objectif serait de vendre des biens, mais il faut trouver la mécanique de le faire. Et la mécanique de le faire serait par cette haute capitalisation, de s'associer par exemple avec un Klockner, un Ferrostaal ou Fluor ou qui vous voudrez, pour s'associer à 10 ou à 15 ou à 20 p. 100, fournir des biens canadiens, partager pour 20 p. 100 le risque que ces compagnies-là mettent dans la réalisation des projets en question. Autrement dit, faire ce que vous faites, mais pour les projets que vous ne pouvez entreprendre parce qu'ils sont trop gros.

M. Dufour: Aujourd'hui, on ne peut pas les entreprendre, mais peut-être que dans dix ans on pourra les entreprendre.

M. Lachance: Mais qu'est-ce qu'on fait entre temps?

M. Dufour: On se regarde grossir tranquillement.

M. Lachance: C'est une réponse de Normand cela . . .

Mme Beauchamp-Niquet: Ce n'est peut-être pas si bête.

M. Dufour: C'est certain, on ne peut pas tout avoir au Canada. On est un pays où il y a 22 ou 23 millions d'habitants, c'est un pays qui se développe très rapidement. On se demande même si on va avoir assez d'ingénieurs et de gens à vocation technologique dans les années 80 pour réaliser les programmes d'énergie et les programmes qui ont trait au Canada. On veut être le plus gros exportateur au monde. A un certain moment

[*Translation*]

Le président: Pendant que M. Dufour répond aux questions, étant donné qu'il est déjà 17 h 30 et que certains de nos témoins et des membres du Comité ont d'autres engagements, nous ne vous retenons pas.

M. Van Der Lee: Merci, monsieur le président.

Le président: Nous aimerions vous remercier sincèrement de votre comparution. Je remercierai le Comité au peu plus tard lorsque nous aurons terminé.

Bon voyage et merci d'être venu.

M. Van Der Lee: Merci.

Mr. Dufour: If I understood your question correctly, Mr. Lachance, you are talking about a highly capitalized company which would sell goods overseas.

Mr. Lachance: Within the framework of high capitalized projects.

Mr. Dufour: I see. If it is only a question of selling Canadian goods, why do you need such a mechanism? Indeed, Maline Industries which sell turbines, General Electric which sells turbines too and General Motors which sells trucks can very well sell their equipment on the international market without such a mechanism.

Mr. Lachance: But they do not associate as far as risk is concerned.

Mr. Dufour: What would be the risks?

Mr. Lachance: The company in question would assume part of the risks of setting up these projects abroad.

Mr. Dufour: Oh you are talking about setting up the projects. I was talking only about the provision of goods.

Mr. Lachance: The objective would be to sell goods, but we have to find a mechanism to do so. This mechanism, in the case of such highly capitalized projects, would be to find partners to share the risks. I am thinking of Klockner, Ferrostaal, Fluor which could be partners for 10, 15 or 20 per cent. In other words, do what you are doing now but for highly capitalized projects for which you cannot compete now because they are too big.

Mr. Dufour: We cannot compete now but maybe we will be able to 10 years from now.

Mr. Lachance: But what do you do in the meantime?

Mr. Dufour: We are growing little by little.

Mr. Lachance: That is a cautious answer.

Mrs. Beauchamp-Niquet: It is not that silly either.

Mr. Dufour: Of course we cannot have everything. there are 22 or 23 million Canadians. Our country is developing very fast. We are even wondering if we are going to have enough engineers and technologists in the 80's to develop our energy program in Canada. We want to be the biggest exporter in the world. I know that exporting Canadian goods is a way of reaching a higher standard of living in Canada. However I do

[*Texte*]

donné, il va falloir . . . Je sais que l'exportation des produits canadiens est un moyen de rehausser le niveau de vie au Canada, parce que, quand nos gens travaillent . . . Je pense, et c'est mon opinion personnelle qu'on ne peut pas grossir aussi vite que cela. On ne peut pas être aussi bon que les Allemands qui sont sur le marché international depuis 1800 et quelques, les Français, qui sont là-dedans, depuis 1800 et quelques et les Anglais, aussi, qui sont là depuis longtemps. C'est relativement récent, l'implication internationale du Canada. Cela date de la guerre; même des années 60, puis, je trouve que l'on a fait beaucoup de chemin depuis ce temps-là. Il s'en fait beaucoup.

[*Traduction*]

not think that we can go as fast as that. We are not as good as the Germans, as the French or the English who have been on the international scene since 1800. We moved on the international scene quite recently, as a matter of fact since the last World War, or even the 60's. I think we have done quite a lot since then.

• 1735

Maintenant, je disais plus tôt . . . on s'en va au Nigeria. Qu'est-ce que l'on trouve au Nigeria? Trois grosses sociétés: deux sociétés françaises, et une société allemande, qui prennent des contrats de l'ordre d'un milliard de dollars. Même ici, au Canada, on n'en a pas d'entrepreneur, qui sont capables de prendre des contrats d'un milliard de dollars. Qu'est-ce que l'on cherche? La grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf! Quoi! Il faut y aller tranquillement. Puis, où est-ce qu'ils sont nos entrepreneurs qui sont impliqués au plan international et qui ont des filiales qui marchent depuis dix ans, quinze ans, vingt ans? On n'en a pas. On n'en a pas!

If you look at Nigeria, there are three big companies working there, two French and a German one who have one billion dollars contracts. In Canada, no entrepreneur can bid on a billion dollar contract. We should not overestimate ourselves. We have to go slowly. Moreover, there are no Canadian entrepreneurs on the international market who have had subsidiaries working the last 10, 15 or 20 years.

M. Lachance: Merci beaucoup.

The Chairman: Okay. I have a few questions but, looking at the time, I think we will close off here.

Mr. Lachance: Thank you.

Le président: J'aurais des questions à poser, mais étant donné l'heure tardive, je crois que nous devrions nous en tenir à cela.

Before we disperse, on behalf of the committee, I wish to thank Mr. Dufour, Mr. Kilburn and Mr. Corriveau, and to Mr. Van Der Lee when you are speaking to him next, please express our deepest thanks. I would also like to publicly thank Mr. and Mrs. Jean Lupien who, I know, worked hard behind the scenes to get this meeting together. So please accept our thanks, too.

Au nom des membres du Comité, j'aimerais remercier MM. Dufour, Kilburn et Corriveau et leur demander d'exprimer nos sincères remerciements à M. Van Der Lee lorsque vous le verrez. J'aimerais également remercier publiquement M. et Mme Jean Lupien qui ont travaillé très fort pour pouvoir organiser cette réunion.

Just looking through the annual report here and from what we have heard, I know that I for one and, I am sure, the other members of the committee, will, the next time we are flying over Canada, be looking at these Lavalin landmarks because it is these landmarks, I think, that have built Canada to where it is today. I think we are a young country, I think we have grown very quickly, and I think the reason we grew so quickly is thanks to corporations such as yourselves.

Je suis sûr que tous les membres du Comité qui voyageront au Canada remarqueront les entreprises Lavalin, les véritables jalons de notre économie partout au pays. C'est grâce à des compagnies celle-là que le Canada est ce qu'il est à l'heure actuelle. Notre jeune pays a connu une croissance très rapide précisément grâce à des sociétés comme la vôtre.

An hon. Member: Hear, hear!

Une voix: Bravo!

The Chairman: So not only are you good corporate citizens but I think you are good individual citizens for taking the time that you did in appearing before our committee. The amount of work you put into your presentations, we know that took a lot of thought; and we know that you read our interim report.

Le président: Nous disons donc bravo à votre société, nous disons bravo à sa direction qui est venue ici témoigner devant notre Comité. Vous avez passé beaucoup de temps à votre présentation et vous avez lu notre rapport intérimaire.

I think you are excellent ambassadors for Canada abroad. We just want to wish you all the best and the same success that you have achieved until now; we wish you even double the success in the next 10 years.

Vous êtes d'excellents ambassadeurs du Canada à l'étranger et nous vous souhaitons beaucoup de succès à l'avenir; nous vous souhaitons de doubler votre chiffre d'affaires au cours des dix prochaines années.

Mr. Dufour: Thank you very, very much.

M. Dufour: Merci.

The Chairman: Thank you. The meeting is now . . .

Le président: Merci. La séance est . . .

[*Text*]

An hon. Member: What is the schedule for next week, Mr. Chairman?

The Chairman: Oh, the schedule for next week. The members, if you want to, may stay behind and ask any questions about next week's schedule. We have it printed here.

The meeting is now adjourned.

[*Translation*]

Une voix: Quel est l'horaire de la semaine prochaine, monsieur le président?

Le président: Les membres qui le désirent pourraient peut-être rester, quelques instants afin de consulter l'horaire de la semaine prochaine.

La séance est levée.

WITNESSES—TÉMOINS

Morning sitting:

From the Royal Bank of Canada:

Mr. Geoffrey P. Styles, Executive Vice-President, World Trade and Merchant Banking;

Mr. James M. Walker, Senior Vice-President, World Trade and Merchant Banking.

Afternoon sitting:

From Lavalin International Inc.:

Mr. Marcel Dufour, President;

Mr. Peter M. Kilburn, Vice-President, Project Financing.

From Global Trading (1979) .:

Mr. A. Van Der Lee, President.

From SOCODEC:

Mr. Vincent Corriveau, President.

Séance du matin:

De la Banque Royale du Canada:

M. Geoffrey P. Styles, vice-président exécutif, Commerce mondial et Affaires bancaires commerciales;

M. James M. Walker, premier vice-président, Commerce mondial et Affaires bancaires commerciales.

Séance de l'après-midi

De Lavalin International Inc.:

M. Marcel Dufour, président;

M. Peter M. Kilburn, vice-président, Financement des projets.

De Global Trading (1979) Inc.:

M. A. Van Der Lee, président.

De SOCODEC:

M. Vincent Corriveau, président.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 37

Monday, February 16, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 37

Le lundi 16 février 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29404—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mrs.) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance
Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

MONDAY, FEBRUARY 16, 1981
(70)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:37 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Roy.

Witnesses: From Carleton University: Professor Keith Hay. *From Econolynx International Ltd.:* Mrs. Susanne Hill, Vice-President. *From University of Victoria:* Professor John Langford.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation. (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1.*)

Professor Hay and Mrs. Hill made opening statements and answered questions. The witnesses withdrew.

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, the Committee retain the services of Mrs. Denise Lurette, vice Mrs. Paulette Proulx, as a Secretary to assist the Consultants, effective from February 16, 1981.

Professor Langford made an opening statement and answered questions.

At 6:22 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE LUNDI 16 FÉVRIER 1981
(70)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 37, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Flis, Lachance et Roy.

Témoins: De l'Université Carleton: M. Keith Hay. *De Econolynx International Ltd.:* Mme Susanne Hill, vice-présidente. *De l'Université de Victoria:* M. John Langford.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce. (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule nº 1.*)

M. Hay et Mme Hill font des déclarations préliminaires et répondent aux questions. Les témoins se retirent.

Sur motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par son Orde de renvoi du jeudi 12 juin 1980, le Comité retienne les services de Mme Denise Lurette, en remplacement de Mme Paulette Proulx, comme secrétaire pour assister les conseillers, et cela à compter du 16 février 1981.

M. Langford fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 18 h 22, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Monday, February 16, 1981

• 1538

[*Text*]

The Chairman: Ladies and gentlemen, we have two parties present, so the chairman declares the meeting open for the purpose of hearing the witnesses before us on the subject matter of a national trading corporation.

Just some information for our two witnesses. This is our last round of hearings and we are being very selective for this round. It is for witnesses who have appeared before the committee before and whom we thought had so much to offer that we should invite them back; and you fall into that category.

Our witnesses do not need any introduction: Suzanne Hill, Vice-President, Econolynx International Limited, who appeared before this committee earlier when we were hearing witnesses, and Professor Keith Hay from Carleton University who earlier gave an excellent presentation—and I hope you saw yourself being quoted in our interim report. So this is why the committee felt strongly that it wanted you back here, to hear whether you have picked up any more information that you would like to share with us. Then maybe the members might have further questions, following their visits across Canada and the U.S., and through Europe.

The format will go something like this: Keith has some opening statements he would like to make and then Suzanne would like to do the same. There is no collaboration ahead of time: Suzanne does not know what Keith is going to say; So I think this is even better. Then we will just open it for questions and discussion. So, Keith, you are on.

• 1540

Professor Keith Hay (Carleton University): Thank you very much. Mr. Chairman, members of the committee and the staff, Mrs. Hill and I are pleased to be able to appear before this committee again. This time I am going to read my opening statement, which I hope, Mr. Chairman, will avoid the epithets which I unfortunately allowed to slip out last time.

From September to December we followed the submissions presented to you with great interest. We wish to congratulate you on the extensive coverage and quality of analysis of your second report, presented to the House of Commons on December 18, 1980. My colleagues and I have learned from it and we hope it will be widely read. It augurs well for the usefulness to the Canadian trading community of your forthcoming final report.

We would like to start with a short review of some of the important underlying human factors which are forces in the Canadian economy. These mainly arise from the size, skills and education of our labour force. A mixture of demographic wave which has now more or less peaked and passed into the

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le lundi 16 février 1981

[*Translation*]

Le président: Mesdames et messieurs, comme deux partis sont représentés, je vais ouvrir la séance, afin que nous entendions les témoins qui comparaissent à propos de la création d'une société nationale du commerce.

Laissez-moi donner quelques renseignements à nos deux témoins. Nous en sommes à la dernière série de nos audiences et, cette fois-ci, nous avons choisi des témoins avec beaucoup de soin. Nous avons invité à comparaître à nouveau ceux qui, à notre avis, avaient beaucoup à offrir au Comité, et vous entrez dans cette catégorie.

Il n'est pas nécessaire de vous présenter nos témoins d'aujourd'hui: Suzanne Hill est vice-présidente de Econolyx International Limited, elle a déjà comparu devant notre Comité, et le professeur Keith Hay, de l'université Carleton, a déjà eu l'occasion de nous remettre un mémoire excellent. Vous avez pu constater que nous en citions des passages dans notre rapport provisoire. Le Comité a donc voulu vous inviter à nouveau, pour que vous partagiez avec lui tous les renseignements que vous auriez pu recueillir depuis la dernière fois. Peut-être les membres auront-ils d'autres questions à vous poser à la suite des voyages qu'ils ont faits dans l'ensemble du Canada, aux États-Unis et en Europe.

Nous procéderons de la façon suivante: M. Hay a une déclaration liminaire à nous faire, ainsi d'ailleurs que Mme Hill. Il n'y a pas eu de collaboration auparavant: Mme Hill ne sait pas de quoi M. Hay va parler, je pense que c'est encore mieux ainsi. Ensuite, nous passerons aux questions et à la discussion. Monsieur Hay, la parole est à vous.

M. Keith Hay (université Carleton): Merci beaucoup. Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du Comité, mesdames et messieurs les membres du personnel, Mme Hill et moi-même sommes heureux de comparaître à nouveau devant votre Comité. Cette fois-ci, monsieur le président, permettez-moi de lire ma déclaration préliminaire, ce qui, je l'espère, nous permettra d'éviter la disparition de certaines épithètes, comme cela a malheureusement été l'occasion la fois précédente.

De septembre à décembre, nous avons suivi avec beaucoup d'intérêt les travaux de votre Comité. Nous souhaitons vous féliciter pour l'étendue et la qualité de l'analyse de votre deuxième rapport, présenté à la Chambre des communes, le 18 décembre 1980. Mes collègues et moi-même y avons beaucoup appris et nous espérons qu'il sera largement diffusé. Voilà qui augure bien de l'utilité, pour le secteur commercial canadien, de votre rapport final.

Nous aimerions commencer par examiner brièvement certains des importants facteurs humains qui constituent des piliers de l'économie canadienne. Il s'agit essentiellement de la taille, des qualifications et de l'éducation de notre population active. C'est la vague démographique qui a maintenant plus ou

[*Texte*]

labour force, a higher degree of female participation in the labour force and a 20-year emphasis from 1960 to 1980 on the acquisition of academic abilities rather than technical skills have all had an impact on the distribution of skills and education among Canada's labour force.

When you couple these factors to our immigration policy, which has placed an entry premium on formal education, and provincial licensing systems, which have undervalued the technical skills of many immigrants, you have a particularly potent confluence of implicit and explicit manpower policies. We believe this set of factors has produced some features of the Canadian labour force at the beginning of the 1980s which are most important to the understanding of Canada's future participation in world trade.

These we can list as follows:

(a) Canada has now absorbed most of the postwar baby boom into its labour force and a trough in labour force growth is therefore likely to come in the mid-1980s.

(b) Currently, Canada has a high proportion of its labour force aged less than 35 years of age.

(c) This younger generation of worker is formally well-educated and has a large proportion of high school graduates, many with academic training. Relatively few have been tempted into traditional trades, although the perception that skilled artisans can readily earn more than university graduates is becoming more widespread. Apprenticeship and skilled training schemes are undergoing a revival which will gradually extend the size of the technically trained labour force in the late 1980s.

(d) Canada does not seem to be seeking skilled artisans as immigrants, but continues to accord academic achievement pride of place in the admission system.

(e) Female participation in the Canadian labour force can be expected to grow slowly in the 1980s.

These five factors are not the only ones that should be recognized. For instance, there are problems of persistent unemployment, and regional inequalities in growth, and job opportunities. However, taken together, these five factors suggest the following broad conclusions for the 1980s mix of labour-using activities in Canada.

First of all, over this decade there will be a slowdown in growth of the Canadian labour force as compared to the decade of the 1970s. Secondly, there will be shortages of highly skilled labour, especially for the emerging high-technology industries. This will mean a new emphasis on retraining for those with traditional assembly-line skills and those with academic papers. Thirdly, shortages of skilled people in certain

[*Traduction*]

moins culminé et a été intégrée dans la population active, il y a une plus grande participation féminine dans cette même population active et, sur deux décennies, entre 1960 et 1980, on a plus mis l'accent sur l'acquisition de capacités théoriques que sur l'acquisition de compétences techniques; tous ces facteurs ont eu une incidence sur la répartition des qualifications et sur la formation des membres de la population active canadienne.

Prenez en plus notre politique de l'immigration, dans le cadre de laquelle on a favorisé ceux qui avaient des diplômes universitaires, prenez les systèmes provinciaux d'octroi de permis, qui ont eu pour résultat de sous-évaluer les compétences techniques de nombreux immigrants, et vous pourrez constater qu'il y a une forte convergence des politiques explicites et implicites de la main-d'œuvre. Nous estimons que cet ensemble de facteurs a créé certaines caractéristiques au sein de la population active canadienne, au début des années 80, qui sont extrêmement importantes pour la compréhension de la participation future du Canada au commerce international.

Voici ces caractéristiques:

a) La population active canadienne a maintenant absorbé tous les jeunes nés lors de l'explosion démographique de l'après-guerre, et on peut par conséquent s'attendre à un fléchissement de la croissance de la population active pour le milieu des années 80.

b) A l'heure actuelle, les membres de la population active canadienne sont, dans une grande proportion, âgés de moins de 35 ans.

c) Cette jeune génération de travailleurs a reçu une éducation formelle solide et on y trouve une grande proportion de diplômés du niveau secondaire, et aussi du niveau universitaire. Peu, relativement, ont été tentés par les métiers classiques, bien que l'on commence de plus en plus à se rendre compte qu'un artisan qualifié peut facilement gagner plus qu'un diplômé d'université. Les programmes d'apprentissage et de formation aux métiers spécialisés sont en train de connaître une renaissance qui aura pour effet d'accroître, jusqu'à la fin des années 80, la taille de la population active dotée d'une formation technique.

d) Le Canada ne semble pas intéressé à accueillir des artisans comme immigrants, mais il continue, dans le cadre de son système d'admission, à accorder la place d'honneur aux diplômés universitaires.

e) On peut s'attendre à ce que la participation des femmes dans la population active canadienne augmente lentement au cours des années 80.

Ces cinq facteurs ne sont pas les seuls dont il faut tenir compte. Par exemple, il y a les problèmes du chômage persistant et des disparités régionales en matière de croissance et de possibilités d'emploi. Quoi qu'il en soit, pris ensemble, ces cinq facteurs nous conduisent aux conclusions générales suivantes en matière d'utilisation de la main-d'œuvre, au Canada, pour les années 80.

Tout d'abord, par rapport aux années 70, il y aura, au cours de la présente décennie, un ralentissement de la croissance de la population active canadienne. Deuxièmement, il y aura pénurie d'ouvriers hautement qualifiés, notamment dans les nouveaux secteurs à haute technologie. Il faudra donc mettre l'accent sur le recyclage des ouvriers habitués aux chaînes de montage et des diplômés universitaires. Troisièmement, la

[*Text*]

occupations will in some cases speed up the introduction of more capital-intensive methods of production, such as automation, numerical control and robotics. In other sectors it will cause production cost structures to rise relatively rapidly, affecting the general competitiveness of the sectors.

• 1545

Fourth, the surplus of academically trained workers will remain a labour-force absorption problem at least until the late 1980s. Under-investment in Canadian R & D means there is rarely an opportunity to use such abilities to the fullest. The educational sector itself going into a demographically determined and fiscally reinforced recession, so it cannot recycle unto itself many of these graduates. Consequently, they head for the service sector. Most recently, the public branch has absorbed many. But at the same time the Canadian private service sector has also been growing more rapidly than many primary agriculture and mining or secondary manufacturing activities.

So what does all this mean for Canadian industry and international trade in the 1980s? We think, Mr. Chairman, certain broad tendencies will be re-emphasized in the next 10 years. First, Canada's resource-based industries will find an expanding international market for their products. This will be true particularly for those which are energy related, protein rich, fibre based, and metallic. However, production of these products will continue to be highly capital using, while labour inputs will be required in profusion at the varying stages of processing. Generally, the world market will at first require, we believe, semi-finished rather than fully-finished Canadian resource-based products.

Secondly, standard technology manufacturing, particularly of consumer durables, will find it increasingly difficult to retain its market share in Canada and to penetrate or retain overseas markets for its exports.

Thirdly, high-technology manufacturing in Canada will undergo sustained expansion, providing that capital sourcing is available, skill shortages can be remedied, and export markets opened up.

Fourthly, there will be continuing expansion of the private services sector, particularly in the areas of retailing, distribution, real estate, insurance banking, and commercial services.

Mr. Chairman, I think a few key points emerge in this caricature—and that is what it is—of Canada's economic prospects. Our international comparative advantage in the production of resource-based and associated commodities is likely to increase. Our new comparative advantage in the international provision of services will expand. Our never very

[*Translation*]

pénurie de travailleurs qualifiés dans certains domaines accélérera parfois l'introduction de méthodes de production exigeant d'importants investissements, comme l'automatisation, le contrôle numérique et la robotique. Dans d'autres secteurs, les coûts de production augmenteront relativement rapidement, ce qui aura une incidence sur leur compétitivité.

Quatrièmement, l'intégration dans la main-d'œuvre active de l'excédent de travailleurs ayant une formation théorique continuera d'être un problème au moins jusqu'à la fin des années 80. Le manque de fonds dans le domaine de la recherche et du développement, au Canada, empêche de mettre à profit un maximum de ces compétences. Le secteur de l'éducation lui-même, frappé d'un recul dû au facteur démographique et au facteur fiscal, ne peut pas prendre parmi ses rangs beaucoup de diplômés. C'est ainsi qu'ils doivent se diriger vers le secteur des services. Récemment, le secteur public en a absorbé un certain nombre. Cependant, l'élément privé du secteur des services a aussi pris de l'ampleur, plus rapidement, à bien des égards, que les secteurs primaires de l'agriculture et de l'activité minière, ou les secteurs secondaires de la fabrication.

Qu'est-ce que tout cela signifiera pour l'industrie canadienne et le commerce international au cours des années 80? Nous croyons, monsieur le président, que certaines grandes tendances sont aptes à se dégager au cours de cette période. D'abord, les industries utilisant les ressources, au Canada, trouveront un marché international étendu pour leurs produits. Ce sera vrai surtout pour les industries reliées à l'énergie, produisant des denrées riches en protéines, utilisant les fibres et les métaux. Cependant, ces denrées continueront de requérir des investissements considérables, alors que la part de la main-d'œuvre continuera d'être élevée aux divers stades de la production. De façon générale, le marché mondial demandera, dans un premier temps, croyons-nous, des produits semi-finis plutôt que des produits finis à partir des ressources canadiennes.

Deuxièmement, la production normale utilisant la technologie, surtout pour ce qui est des produits de consommation durables, aura de plus en plus de mal à garder ses marchés au Canada et à l'étranger, ou à percer sur les marchés étrangers.

Troisièmement, le secteur manufacturier utilisant la haute technologie, au Canada, continuera de prendre de l'expansion, à la condition que les capitaux nécessaires soient disponibles, que les pénuries de main-d'œuvre qualifiée cessent et que les marchés d'exportation s'ouvrent à lui.

Quatrièmement, le secteur privé des services continuera sa montée, en particulier dans les domaines de la vente au détail, de la distribution, de l'immobilier, de l'assurance, des banques et du commerce.

Monsieur le président, quelques élément-clés se dégagent de cette caricature, parce que c'est bien une caricature, des perspectives économiques du Canada. Les avantages relatifs dont jouissent, à l'échelon international, notre production fondée sur les ressources et nos denrées associées aux ressources, devraient s'accroître. Notre nouvel avantage relatif pour

[*Texte*]

secure domestic comparative advantage in consumer goods production will be further eroded. Our potential international comparative advantage in certain high-technology items will be capable of development. Here I refer to aerospace, undersea, oil drilling, forest and mining machinery, food-processing technologies, electronics, communications, computer software, nuclear engineering, office machinery, and so on.

This review suggests that our trading picture will look even more bifurcated in the near future than it does now. Overseas we shall be exporting principally resource-based products, specialized services, and high-technology items. We shall be importing from overseas, resource-based products—particular types not produced here—standard technology products, and certain high-technology items. Within North America, in contrast to overseas, our trade may continue to conform to the mix of primary, secondary, tertiary goods and services we have now, with only some decline in manufactured exports as the United States market for them is more often taken by third countries.

In this discussion we have deliberately neglected to give all the economic reasoning for our viewpoint. We have emphasized labour, but as the members of the committee and its staff well know, investment capital and its ownership, size of the domestic market, invention and innovation, transport costs, tariffs and non-tariff barriers at home and abroad, and the Canadian exchange rate, plus a variety of other geographical, social, political, and economic factors, all play their parts. As the committee well understands, a secret to international competitiveness in production is scale. Immense forests, large farms, extensive coal deposits and long production runs lie behind most of Canada's successful exports. For years, we have hoped for greater market access in the United States, Europe and Japan so that our producers could widen their markets beyond the rather limiting confines of the Canadian domestic market. Access was achieved for many resource-based items with modest degrees of processing but it was never so readily available for our manufacturers because of tariff structure escalation in most OECD countries.

High technology goods are so innovative and efficient that they can often slice through such barriers because, even after paying other people's tariffs, the items still yield the customer a big payoff. But today's high-technology items become tomorrow's standard technology items and then scale economies count once again.

There are at least two types of economies of scale to note: first, economies of scale in production, and, second, economies

[*Traduction*]

ce qui est de la fourniture des services à l'échelon international devrait également s'accroître. Notre avantage relatif touchant les biens de consommation sur le marché intérieur, qui n'a jamais tellement été assuré, continuera de diminuer. Notre éventuel avantage relatif touchant les produits de haute technologie à l'échelon international pourra toujours être exploité. Et ici, je veux parler de l'aérospatial, de l'exploration sous-marine, du forage pétrolier, des machines nécessaires à l'exploitation forestière et à l'exploitation minière de la technologie touchant la transformation des denrées alimentaires, de l'électronique, des communications, du logiciel, du génie nucléaire, de l'équipement de bureau, etc.

Cet examen révèle que notre commerce sera encore plus séparé dans un proche avenir que maintenant. Nous exporterons à l'étranger surtout des produits reliés aux ressources, des services spécialisés et des produits de haute technologie. Nous importerons de l'étranger des produits reliés aux ressources, surtout pour ce qui est des ressources dont nous ne disposons pas ici, des produits de moyenne technologie et de certains produits de haute technologie. En Amérique du Nord, par opposition à l'étranger, notre commerce continuera peut-être de se faire aux trois échelons, primaire, secondaire et tertiaire, avec les services que nous avons maintenant, sauf pour un léger déclin dans les exportations de produits manufacturés, le marché américain s'ouvrant davantage aux pays du tiers-monde à ce niveau.

Dans notre propos, nous avons délibérément négligé de citer tous les secteurs économiques qui justifient notre prise de position. Nous avons insisté sur la main-d'œuvre, mais comme les membres du Comité et le personnel du Comité le savent très bien, le capital de placement et son appartenance, l'importance du marché intérieur, l'invention et l'innovation, les coûts de transport, les barrières tarifaires et non tarifaires, au pays et à l'étranger, le taux de change de la monnaie canadienne, alliés à une variété d'autres facteurs d'ordre géographique, social, politique et économique, jouent un très grand rôle. Le Comité n'ignore pas non plus que le secret d'une production concurrentielle est l'économie d'échelle. La grandeur de nos fermes, l'immensité de nos forêts, l'envergure de nos gisements de charbon et la longueur des périodes de production ont entraîné les plus grands succès du Canada sur les marchés d'exportation. Depuis des années, nous espérons accroître notre accès aux marchés américain, européen et japonais, afin que nos producteurs puissent vendre leurs marchandises au-delà des confins assez limités du marché intérieur canadien. Cet accès a été obtenu pour bon nombre de matières premières légèrement traitées, mais nos fabricants n'ont jamais vraiment pu percer ces marchés, à cause de la multiplication des barrières tarifaires dans la plupart des pays de l'OCDE.

Les produits de haute technicité sont tellement innovateurs et efficaces qu'ils réussissent souvent à franchir de telles barrières, car, malgré tout, les bénéfices sont importants pour le client. Toutefois, les articles de haute technicité d'aujourd'hui sont les articles standards de demain et les économies d'échelle reprennent alors toute leur importance.

Il faut tenir compte d'au moins deux genres d'économies d'échelle: tout d'abord, au niveau de la production, et deuxiè-

[*Text*]

of scale in marketing, especially exporting and importing. It is generally the case that, if a Canadian product does not enjoy either economies of scale in production or a technology advantage and, in the case of some items, like automobiles, both, then it is unlikely to be internationally competitive, especially outside of North America. To put it another way, even if scale economies in international marketing can be harvested, you still cannot sell abroad an item that is not highly competitive in North America.

How do we get scale economies in international marketing? Well, this kind of service is highly specialized and the scales required for it are not easily come by. Of course, large corporations have export departments where they attempt to achieve these cost savings in-house. Large importers, such as retail stores, often band together to use an international sourcing agency to gain the same type of economies from mass buying overseas but by out-of-house operations. This, I might say, is a very evident characteristic of Canadian department store chains.

An international trading corporation, if it is to be successful and long-lived, must offer to its clients a package of trade-related services at a cost that is less than the client itself could buy those services for on the open market. If a trading corporation cannot achieve such cost savings through bulk buying of services and financing, it will not stay in business very long. The domestic producer will find that he does not need its service to get his goods into the offshore market at or below the trading company's price. Furthermore, if the trading corporation did not reduce the costs of trading in either direction, it could not expand the market so there is not much gain for Canadian producers, on the one hand, or Canadian consumers, on the other, from its intermediation in trade.

Now, we all know that Canadian trading corporations currently come in all shapes and sizes. Some of the small ones are very successful because they have found a market niche in which they can exploit specialized and, therefore, costly-to-acquire knowledge of their product lines, technology or customer requirements. These are marketing scale economies.

Adding together a lot of such small trading corporations to get a bigger one would not give one multiplied gains in marketing cost-paring. No, it would probably result in serious managerial overburden and loss of over-all efficiency. Better to leave the small, specialized traders as they are but with some new incentives to get them further into high-technology products and the obscurer markets.

There are, of course, a number of very important international trading corporations that maintain offices in Canada. Among these are the Sogoshosha, Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, Itoh, Sumitomo, Kanematsu-Goshi, Nichimen, Toyo Menka and so on.

[*Translation*]

mement, au niveau de la commercialisation, surtout à l'exportation et l'importation. En général, lorsqu'un produit canadien ne fait l'objet d'aucune économie d'échelle au niveau de la production, ou n'offre aucun avantage du point de vue technologique, ou les deux dans le cas de certains articles, comme les automobiles, il ne peut alors être compétitif à l'échelle mondiale, surtout à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Autrement dit, même s'il est possible de réaliser des économies d'échelle au niveau de la commercialisation, il demeure impossible de vendre à l'étranger un article qui n'est pas extrêmement compétitif en Amérique du Nord.

Comment obtenir des économies d'échelle au niveau de la commercialisation? Il s'agit de techniques hautement spécialisées, et il est fort difficile d'arriver aux quantités nécessaires. Bien entendu, les grandes sociétés ont des départements d'exportation où elles tentent de réaliser ces économies. Les grands importateurs, comme les magasins de détail, se rassemblent souvent pour avoir recours à une agence de dépistage internationale, pour atteindre les mêmes économies en achetant massivement à l'étranger, sans avoir pour autant de départements internes. Soit dit en passant, voilà une caractéristique évidente des grands magasins du Canada.

Pour qu'une société nationale de commerce ait du succès à long terme, elle doit offrir à ses clients une série de services à un coût inférieur à ce que ces derniers pourraient obtenir sur le marché libre. Si une telle société ne peut réduire ses coûts en fonctionnant sur une grande échelle, elle ne se maintiendra pas longtemps à flot. Le producteur canadien constatera qu'il n'a pas besoin de ses services pour vendre ses produits sur le marché étranger, au prix de la société de commerce ou à un prix inférieur. De plus, si la société de commerce ne réduit pas les coûts des échanges commerciaux dans un sens ou dans l'autre, elle ne pourra occasionner une expansion des marchés. Son intervention ne présentera alors aucun avantage pour les producteurs canadiens, d'une part, ou les consommateurs canadiens, de l'autre.

Nous savons tous que des sociétés de commerce, de tous genres et dimensions, existent actuellement au Canada. Certaines des plus petites ont beaucoup de succès, parce qu'elles ont découvert un coin du marché où elles peuvent exploiter des connaissances fort spécialisées et, par conséquent, dont l'acquisition coûte cher, sur leurs produits, la technologie ou les besoins du client. Ce sont des économies d'échelle au niveau de la commercialisation.

Si l'on fusionnait plusieurs petites sociétés de ce genre pour en obtenir une grande, on ne multiplierait pas ainsi les avantages du point de vue des coûts. En fait, il en résulterait probablement un alourdissement de la gestion et une perte globale d'efficacité. Il vaut donc mieux laisser telles quelles les petites sociétés spécialisées et les encourager, d'autres façons, à se lancer dans les produits de haute technicité et à percer les marchés les plus cachés.

Bien entendu, un certain nombre de grandes sociétés de commerce internationales ont des bureaux au Canada, comme Sogoshosha, Mitsui, Mitsubishi, Marubeni, Itoh, Sumitomo, Kanematsu-Goshi, Nichimen, Toyo Menka, etc.

[*Texte*]

But the Japanese are by no means the only ones. One can also find Belfour Guthrie, Inchcape, Philipp Brothers, Terefloth & Co., ICEC of Canada and the East Asiatic Company, to mention a sample of British, American, Dutch and Danish international traders operating in Canada.

• 1555

Most of these corporations will undertake third-country trade, trade between Canada and a destination different from their home base, but they have regional and product specialization to some degree. Larger Canadian trading corporations are few and far between. Even such active and agile corporations as Interimco, Soprofor and Intrafina are small by comparison with world class general traders. Piggybacking of other goods and merchandise along their own trade routes, often assisting subcontractors or plug-compatible accessory producers, in undertaken by a number of large Canadian exporters, ranging from Alcan, Brascan, Canada Wire and Cable Co. Ltd. to Canpotex, and these services have the potential for being most important trade expansion devices. But over all, Mr. Chairman, an observer of the Canadian trading corporation sector is led to think it is still in its infancy and would benefit substantially from richer sustenance before it has a great deal of energy to play with more toys and come up a consistent winner in the world trade games.

In light of our earlier arguments about the relative strengths of Canada's trade in the nineteen eighties—exporting staples, high-tech items and specialized services, importing standard-tech items, high-tech items, certain staples and specialized services—Canada could prosper from the use of appropriate types of international trading corporations. Our suggestions in this regard are as follows. First, we suggest that a variety of program strategies be developed to strengthen the role of small and medium-sized trading corporations that are Canadian based. In this regard, we applaud and strongly endorse the private sector recommendations included in the Canadian Export Association paper number 029, which we believe was addressed to this committee recently—is that correct?—the letter that was sent fairly recently.

The Chairman: Yes.

Professor Hay: Specifically, we endorse their commentary on the need for first, a directory of trading houses—we believe the Department of Industry, Trade and Commerce is close to producing the first edition—the fiscal measures that they mention, which I will not go over again and their government export support programs. In my opinion, the Canadian EDC is still some way from offering programs that are competitive with the U.K. ECGD, the Export Trade Guarantee Program, in particular, and the new ones that ECGD will introduce on 1 April, 1981. However, we have some reservations about extensive EDC involvement with barter, counter and compensation trade risks for private traders. We return to this topic in a moment.

[*Traduction*]

Toutefois, les japonaises sont loin d'être les seules. On trouve également Belfour Guthrie, Inchcape, Philipp Brothers, Terefloth & Co., ICEC of Canada et East Asiatic Company, pour donner quelques exemples de sociétés de commerce britanniques, américaines, hollandaises et danoises ayant des bureaux au Canada.

La plupart de ces sociétés feront des transactions avec un troisième pays, c'est-à-dire entre le Canada et un pays différent de celui où se trouve leur siège social, mais elles se spécialisent jusqu'à un certain point, tant sur le plan régional que sur celui de la production. Quant aux grandes sociétés de commerce canadiennes, elles sont très peu nombreuses. Même Interimco, Soprofor et Intrafina, qui sont actives et font preuve d'une grande souplesse, sont petites lorsqu'on les compare aux grandes entreprises internationales. Un certain nombre de grands exportateurs canadiens, comme l'Alcan, la Brascan, la Canada Wire and Cable Limited et la Canpotex, exportent d'autres produits que les leurs et aident souvent des sous-traitants ou des fabricants d'accessoires ayant des prises adaptables, et ces services peuvent contribuer de façon importante à augmenter nos exportations. Toutefois, monsieur le président, si l'on observe les activités des sociétés canadiennes de commerce, on est porté à conclure qu'elles sont encore dans leur enfance et qu'elles bénéficieraient considérablement d'une alimentation plus riche, si l'on veut qu'elles aient plus d'énergie leur permettant de jouer avec davantage de jouets et de gagner au jeu de commerce international.

Un peu plus tôt, nous avons parlé des domaines où le Canada se trouvera en position de force en matière de commerce dans les années 80; il s'agit de l'exportation des denrées principales, d'articles à haute technologie et de services spécialisés, ainsi que de leur importation. Or, à cet égard, le Canada pourrait prospérer s'il recourait aux sociétés internationales de commerce appropriées. Nous proposons donc les choses suivantes: premièrement, qu'on élabore diverses stratégies de programmes, afin de renforcer le rôle de petites et de moyennes sociétés de commerce canadiennes. A cet égard, nous appuyons vivement les recommandations faites par le secteur privé, qui figurent dans le document numéro 029 de l'Association canadienne d'exportation. Je crois que ce mémoire a été soumis à votre Comité, si je ne m'abuse. Enfin, la lettre le contenant a été envoyée assez récemment.

Le président: Oui.

M. Hay: Plus précisément, nous reprenons à notre compte l'affirmation selon laquelle il nous faut d'abord rédiger un bottin des sociétés de commerce. Je crois d'ailleurs que le ministère de l'Industrie et du Commerce est sur le point d'en publier la première édition. Nous appyons aussi les mesures fiscales proposées, que je ne répéterai pas, ainsi que les programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation figurant également dans ce document. A mon avis, la Société canadienne pour l'expansion des exportations a encore du chemin à faire avant de pouvoir faire concurrence aux programmes offerts en Grande-Bretagne, plus précisément au programme de garantie des exportations, ainsi qu'aux nouveaux qu'on doit présenter le 1er avril 1981. Nous avons cependant certaines réserves au

[*Text*]

On the subject of the fourth paragraph of the CEA's memorandum to you, working capital, we believe there is scope for diversified financing functions to assist Canadian import and export traders in ways beyond current practice. We believe suggestions made by representatives of the Royal Bank of Canada at their recent appearance before this committee are worthy of careful reflection.

At the fifth paragraph, on CIDA, CCC, DSS procurement practices we endorse wholeheartedly suggestions that procurement opportunities be brought more readily to the attention of Canadian trading houses. We would go beyond the CEA's recommendations by suggesting that the CEA, the Canadian Export Association, itself be given incentives to set up a committee to promote the export of Canadian services related to insurance, banking, commerce, engineering, consultation and trading, amongst others. This might be named the Canadian Invisible Exports Promotion Committee. We would further suggest that this committee consider recommending to the Department of Industry, Trade and Commerce that they set up a PEP group, Projects for Export Policy, inside the department. The British version of this group does three things. It helps when Crown corporations are involved as offshore consultants or can be shown off as satisfied domestic customers of firms trying to export. It assembles credit packages by ECGD and other sources for very small or very large undertakings. It assists when customer countries want a quick government-to-government negotiated deal, without going to open international tender. To these tasks, one could add the Department of Industry, Trade and Commerce's present capability for helping with assembling Canadian consortia for international bidding. These are reasonable tasks which will help Canadian exporters to match up to the very practised bidding expertise of Japan, Korea, France and Britain on large-scale high-tech projects.

• 1600

On the subject of counter or barter trade, Mr. Chairman, we have some misgivings. Currently it is estimated that 10 to 20 per cent of global trade is conducted by such means, a proportion which doubles when dealing with the eastern bloc countries. Furthermore, chronic foreign exchange shortages from nonoil, less-developed countries suggest that they too

[*Translation*]

sujet d'une participation très poussée de la Société pour l'expansion des exportations en matière de troc et risques ayant trait aux valeurs d'échange et aux indemnités à obtenir de la part des sociétés privées. Nous y reviendrons dans un moment.

Pour ce qui est du quatrième paragraphe du mémoire de l'Association canadienne d'exportation, celui qui porte sur le capital de fonctionnement, nous sommes d'avis qu'il est possible de créer divers mécanismes de financement destinés à venir en aide aux importateurs et exportateurs canadiens, de façon inédite, à l'heure actuelle. Nous estimons à cet égard que les propositions faites pour les représentants de la Banque royale du Canada, lors de leur comparution devant vous, méritent qu'on y réfléchisse sérieusement.

Si l'on passe au cinquième paragraphe, portant sur les mesures d'approvisionnement prises par l'ACDI, la Corporation commeciale canadienne et le ministère des Approvisionnements et Services, nous appuyons sans aucune réserve la proposition demandant qu'on informe davantages les sociétés canadiennes de commerce sur ces possibilités d'approvisionnement. Nous irions même plus loin que la recommandation de l'Association canadienne d'exportation en demandant qu'on accorde à cet organisme même ce dont il a besoin pour mettre sur pied un comité de promotion des exportations de services canadiens en matière d'assurances, de services bancaires, de commerce, de génie, de consultations et d'échanges commerciaux, entre autres. On pourrait peut-être appeler ce comité le comité de promotion des exportations canadiennes invisibles. En outre, nous proposons que ce nouvel organisme envisage de recommander au ministère de l'Industrie et du Commerce la création d'un groupe spécial chargé d'élaborer une politique de projets d'exportation. Ce groupe, dans sa version britannique, agit de trois façons. D'abord, il aide les sociétés de la Couronne lorsqu'elles jouent le rôle d'experts-conseils à l'étranger ou réussissent à satisfaire des clients de maisons qui cherchent à exporter. Ce groupe s'occupe de rassembler les éléments de crédits nécessaires fournis par l'ECGD et en provenance d'autres sources, pour le bénéfice de très petites ou de très importantes entreprises. Il apporte son aide aussi dans le cas où un pays client veut obtenir une transaction très rapide de gouvernement à gouvernement, sans utiliser le processus des appels d'offres internationaux ouverts. A ces tâches, on pourrait ajouter celle qu'accomplit actuellement le ministère du Commerce et de l'Industrie en favorisant la mise en place de consortiums canadiens pour répondre aux appels d'offres internationaux. Voilà des tâches qui pourront aider les exportateurs canadiens à atteindre le même niveau de compétence, dans le cadre de ce processus d'appels d'offres, que les nations très expérimentées dans ce domaine, comme le Japon, la Corée, la France, l'Angleterre, en vue de faire des soumissions pour des projets très importants et de haute technologie.

Dans le cas du commerce de troc ou du commerce avec contrepartie, monsieur le président, nous avons des inquiétudes. A l'heure actuelle, on estime qu'il y a de 10 à 20 p. 100 de la totalité du commerce qui se fait sous forme de troc, et dans les pays du bloc de l'Est, la proportion est double. D'autre part, le fait que les pays les moins développés, qui ne disposent

[*Texte*]

may soon, in greater number, wish to undertake more barter trade. But barter is very risky. The implicit terms of trade are difficult to work out and a medium-sized trading corporation may be asked to take an unfamiliar product in exchange, for instance, canned hams in return for airplanes. Of course, we can cite a number of other cases of this sort.

Mr. Lachance: Just one second. When you talk about 10 to 20 per cent barter trade, are you talking about barter trade or are you talking about counter trade?

Professor Hay: I am talking about where there is no cash and where there is straight exchange of goods.

Mr. Lachance: Because barter is only one of the many techniques in counter trade arrangements, from the statistics you have just given, I was wondering if it was on barter only or on counter trade.

Professor Hay: I am just referring to barter.

Mr. Lachance: Ten to twenty per cent.

Professor Hay: Yes.

Mr. Lachance: Okay. I will come back.

Professor Hay: Furthermore, the nature of barter makes it inherently difficult to ensure trading and financial risks involved. There would seem to be two solutions for Canada: first, use a government-to-government implicit set of guarantees by means of, say, the CCC as principal on the Canadian side; second, try to turn as many barter deals as possible into leasing situations where a Canadian intermediary retains title to the goods. We favour this second option, but obviously for certain types of installation, leasing may not be satisfactory. Before Canada can extensively engage in barter trade, the topic needs to be examined very closely and appropriate programming decisions taken if they are deemed needed.

Finally, Mr. Chairman, we think it must be evident from the majority of presentations made to this committee, and from the arguments implicit in our own brief, that the number four option, government-owned trading companies, mentioned in your interim report is not widely favoured. However, we think that the number five option, shared enterprises, the public-private alternative, should not be cast aside quite as rapidly as, say, in the CEA paper number 029.

In our work we have often noticed that Canadian food products and other resource-base items fail to achieve a product identify in the overseas marketplace. Usually, the problem of multiple producers leads to an anonymous product line. There are some public-private ways of getting around this.

[*Traduction*]

pas de pétrole, souffrent régulièrement d'un manque de devises étrangères, laisse croire que ces pays viendront en grand nombre, bientôt, faire du troc. Le troc est très risqué. Les équations implicites du troc sont difficiles à établir et des sociétés de commerce de moyenne importance pourraient être obligées d'accepter des produits qu'elles connaissent peu, par exemple des boîtes de jambon en échange d'avions. Naturellement, nous pouvons citer toutes sortes d'autres exemples de ce genre.

M. Lachance: Un instant; lorsque vous parlez de 10 à 20 p. 100 de commerce de troc, parlez-vous de troc ou parlez-vous de commerce avec contrepartie?

M. Hay: Je parle de transactions où n'intervient pas d'argent liquide, où il y a échange direct de biens.

M. Lachance: Car le troc n'est qu'une des techniques utilisées dans le cadre des accords de commerce avec contrepartie. D'après les données que vous venez de nous donner, je me demandais s'il s'agissait de troc ou de commerce avec contrepartie.

M. Hay: Je ne parlais que du troc.

M. Lachance: Donc, il y aurait de 10 à 20 p. 100 de troc.

M. Hay: Oui.

M. Lachance: D'accord. Je reviendrai à cette question plus tard.

M. Hay: D'autre part, la nature même du troc rend l'assurance difficile au point de vue risques commerciaux et financiers. Il semble que, dans le cas du Canada, il y aurait deux solutions auxqueles on pourrait faire appel: tout d'abord, il pourrait y avoir une série de garanties implicites de gouvernement à gouvernement, mettons, par l'intermédiaire de la CCC, comme assureur principal, et en deuxième lieu, on pourrait s'efforcer de transformer le plus possible de ces transactions de troc en transactions de crédit-bail où l'intermédiaire canadien conserverait le titre de propriété des biens. Nous sommes en faveur de la deuxième solution, mais il est évident que dans le cas de certains genres d'installations, ce crédit-bail ne constituerait pas une solution satisfaisante. Avant que le Canada puisse se lancer avec vigueur dans ce commerce de troc, il faudra faire un examen très approfondi de la situation et prendre, si nécessaire, des décisions appropriées pour l'avenir.

En dernier lieu, monsieur le président, je crois qu'il ressort clairement de la majorité des exposés qui ont été présentés au Comité, et des raisons invoquées implicitement dans notre mémoire, que la quatrième solution que vous proposez, soit l'établissement de sociétés de commerce gouvernementales, solution mentionnée dans votre rapport provisoire, n'est pas grandement appréciée. Toutefois, nous pensons que la cinquième option, soit l'établissement d'entreprises où entrent une participation privée et une participation publique, ne devrait pas être rejetée aussi rapidement que l'a fait l'Association canadienne d'exportation, dans le document numéro 029.

Au cours de nos travaux, nous avons souvent remarqué que les produits alimentaires canadiens et d'autres articles tirés de nos ressources ne réussissent pas à s'imposer sur les marchés étrangers. D'habitude, la raison en est qu'avec de nombreux producteurs, le produit reste anonyme. Il y a des façons à la

[*Text*]

Think of oranges for a moment—Sunkist which is American, Outspan, South African, Java which is Israeli—all conjure ideas of a quality control type of product, stability of supply and so on. There are many more examples, including Spring Lamb from New Zealand, Wisconsin Land-o-Lakes cheese and QBB butter from Queensland, Australia. The last one, I might say just parenthetically, is a product widely sold in Japan. When Japanese talk about QBB, they mean butter, something I had never heard of before encountering it in the Japanese marketplace.

We can sell things by putting maple leafs on them, which is what we have traditionally done. But we could do better to develop an image, like cold country pork in Japan. We had a campaign in Japan which emphasized cold country pork, but it was from only one provincial marketing board. The others were unable to join in for costs. The result was that whilst we began to develop a market image, it very quickly dissipated when it could not be carried by all the provinces or, for instance, Grand Banks fish in the United States or Europe. In the fishing industry, aside from the big producers, of course the small producers are up against very substantial product images from Norway, Denmark and Iceland. Here there may be scope for private producer associations to work together with government to expand market access and acceptability of Canadian-processed resource-based products. Thank you, Mr. Chairman.

• 1605

The Chairman: Thank you, Professor Hay. Before going to questions, I will call on Susanne Hill to give her opening remarks.

Mrs. Susanne Hill (Vice-President, Econolynx International Ltd.): I think you have covered almost everything, Keith. There are only a few remarks that I would like to add to your statement. I read most of the proceedings and then I became curious about what trading companies actually there were in the Canadian market, Canadian trading companies. So I did a very simple exercise. I looked in the telephone book and I found that we do not have any trading companies because Bell does not have such a description; we have exporters and importers. However I had a look at the export section of the telephone book and it turns out to be quite an interesting exercise because, apart from the international companies that Keith was talking about, we have something over 150 traders in Toronto, Montreal and Ottawa alone—people who engage in international trade in one form or another.

I talked to a few of them to find out what their problems were and what difficulties they had. What I found out is really reflected in Keith's statement. I think some of the problems they had, arise from the fact that we have not concentrated on selling our invisible services of various kinds—trading services, financing. We have not put them together in a package to sell

[*Translation*]

fois publiques et privées qui permettent de résoudre ce problème. En utilisant certaines marques pour les oranges, comme Sunkist, des États-Unis, Outspan, d'Afrique du Sud, Jaffa, d'Israël,—dans tous ces cas, la marque laisse entendre que c'est un produit de qualité, dont l'approvisionnement est stable. On peut donner toutes sortes d'autres exemples, y compris l'agneau de Nouvelle-Zélande, le fromage Land-o-Lakes du Wisconsin, le beurre QBB, de Queensland, en Australie, et dans ce dernier cas, je dirai en passant qu'il s'agit d'un produit largement vendu au Japon. Lorsque les Japonais parlent du QBB, ceci est synonyme de beurre. C'était quelque chose que je n'avais jamais entendu auparavant.

Nous pouvons vendre des articles en mettant des feuilles d'érable comme emblème, mais c'est ce que nous avons fait traditionnellement. Nous pourrions faire mieux comme image. On peut songer au cas du porc des pays froids, au Japon, où il y a une campagne pour ce genre de porc, mais cette campagne n'a été faite que par un office de commercialisation provincial. Les autres offices n'ont pas pu se joindre à cette campagne à cause des frais. Il en est résulté que même si nous avons pu nous faire une certaine image sur les marchés, cette image s'est rapidement détériorée lorsqu'elle n'a pu être maintenue par toutes les provinces, ou lorsqu'il s'est agi, par exemple, du poisson des grands bancs aux États-Unis ou en Europe. Dans l'industrie de la pêche, à part le problème des grands producteurs, les petits producteurs font face à l'image de marque que présentent des pays comme la Norvège, le Danemark et l'Islande. Il y aurait peut-être lieu, à ce niveau, d'avoir des associations de producteurs privés qui puissent travailler avec le gouvernement afin d'étendre les marchés et de rendre plus acceptables les produits transformés à partir de ressources canadiennes. Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Hay. Avant d'ouvrir la période des questions, j'inviterai Mme Susanne Hill à dire quelques mots.

Mme Susanne Hill (vice-présidente, Econolynx International Ltd.): Je pense que vous avez pas mal couvert le sujet, monsieur Hay. J'ajouterai seulement ces quelques observations. J'ai lu presque tout le compte rendu des délibérations du Comité et je me suis demandé combien, exactement, il y avait de sociétés de commerce canadiennes sur le marché. Je me suis livrée à un exercice assez simple. J'ai consulté l'annuaire du téléphone et je me suis aperçue qu'il n'y avait pas de sociétés de commerce, puisque la Bell ignorait cette désignation. Nous avons seulement des exportateurs et des importateurs. J'ai donc examiné l'annuaire du téléphone, à la rubrique «exportateurs», et j'ai été très intriguée. A part les sociétés internationales dont M. Hay a parlé, il y a quelque 150 négociants à Toront, Montréal et Ottawa seulement, des gens qui font du commerce international sous une forme ou une autre.

J'ai parlé à quelques-uns d'entre eux, afin de savoir quels pouvaient être leurs problèmes. Ce que j'ai découvert, c'est à peu près ce qu'a indiqué M. Hay. Entre autres problèmes, il y a que nous n'avons pas su encore vendre nos services invisibles, nos services de commerce, de financement, etc. Nous n'avons pas su les présenter de façon brillante. Il y a aussi ce problème

[*Texte*]

them. One of the problems, for example, that small trading companies have in making financial institutions aware of exactly what sort of financing problems they have arises from the fact that the length of financing time is usually rather short and so the length of decision time they need is also short. The whole speeding up of decision-making in financial institutions and in governments is very important to traders. I think the suggestions and recommendations that Keith has made for both the Canadian Export Association and ITC to have a committee that looks at specifically invisible exports a problems and speeds up the decision time that it takes, would be very important.

The other thing I noticed, as a shipping economist, and I found it rather curious, is that there has been very little discussion in this committee and generally, it seems to me, about transport costs and shipping costs to get our goods to market. Particularly what you are talking about manufactured and specialized products, the reliable and economical delivery of these products to the market is very important. I am not saying necessarily that we should develop a national flag fleet but we certainly should look very carefully at the shipping services that are serving our major markets and our newer markets, because some of the leading competitors in the world market now are developing industrial countries, who have invested a great deal in their transport services, both air and sea, and have developed this opening to new markets through opening new transport routes. I think we have to look at this carefully. I think this consideration should also be added to your committee for invisibles, the provision of reliable transport services. I think that is all I have to say.

Mr. Lachance: You are right, transportation is a subject that has not come up very frequently in our public meetings but has been touched more than in a peripheral way during our regional meetings, which were held in camera of course. But you are right, it is a very important question; it has been raised many times, but not as much as it could have been in public.

• 1610

The Chairman: It was a concern expressed on both the west coast and the east coast. Their big complaint was about these shipping conferences that dictate the prices week to week. They just have no control over this and they did ask the committee to look into this also. I am glad that you reinforce that.

Mrs. Hill: I think the Canadian Shippers Council has been recently strengthened and has gone a little way towards doing something about that in opening negotiations with shipping conferences. However, shipping conferences are long established international cartels, they are very powerful and it is difficult to deal with them.

The Chairman: Okay. Who would like to begin the questioning? Mr. Lachance, since you started before would you like to go ahead?

While you are thinking, I would like to ask Mrs. Hill if she could pursue a point: You mentioned that you would not like

[*Traduction*]

qu'éprouvent les petites sociétés de commerce face aux institutions financières lorsqu'elles veulent obtenir du financement. La période de financement est assez courte, de sorte que les décisions concernant ce financement doivent être prises rapidement. Les négociants estiment essentielle l'accélération du processus de prise de décisions de la part des institutions financières et des gouvernements. Les suggestions et les recommandations que M. Hay a faites relativement à la création d'un comité regroupant des représentants de l'Association canadienne d'exportations et du ministère de l'Industrie et du Commerce, pour qu'il examine l'exportation des services invisibles et le problème de l'accélération du processus de prises de décisions, sont très importantes.

En tant qu'économiste spécialisée dans la question des transports, j'ai remarqué aussi qu'il avait été très peu fait mention, au Comité, et ailleurs de façon générale, des coûts de transport et d'expédition de nos produits vers les marchés; un mode de livraison fiable et économique de ces produits, surtout les produits manufacturés et spécialisés, est très important. Je ne prétends pas nécessairement que nous devons avoir une flotte nationale, mais que nous avons avantage à examiner très attentivement les services de transport qui desservent nos principaux et nos nouveaux marchés; certains de nos plus sérieux concurrents sur le marché mondial, actuellement, sont des pays en voie de développement industriel qui ont déjà investi des sommes considérables dans les services de transport, tant aérien que maritime, et qui s'en sont servis pour percer sur de nouveaux marchés. Nous devons examiner cet aspect de la question très attentivement. La question des transports fiables doit être ajoutée au mandat de votre Comité sur les services invisibles. Je m'arrête là.

M. Lachance: Vous avez raison de souligner que la question du transport n'a pas été soulevée très souvent lors de nos audiences publiques; elle a cependant été abordée parfois très directement lors des audiences que nous avons tenues dans les régions et qui se sont déroulées, soit dit en passant, à huis clos. Vous avez raison, c'est une question importante qui a été soulevée souvent, mais pas tellement en public.

Le président: C'est une question qui a été discutée à la fois sur la côte ouest et sur la côte est. Les témoins se plaignaient des conférences maritimes qui dictent les prix de semaine en semaine, sans qu'on puisse y faire quoi que ce soit. Les témoins ont demandé au Comité de s'occuper de cette question, et je suis heureux de voir que vous en parlez.

Mme Hill: Le Canadian Shippers Council a pris quelques initiatives en ce sens et a ouvert des négociations avec ces conférences. Cependant, il ne faut pas oublier que ces dernières sont des cartels internationaux établis depuis longtemps, qu'elles sont très puissantes, et qu'il est difficile de faire affaire avec elles.

Le président: Je vois. Qui voudrait poser des questions? Monsieur Lachance, aimeriez-vous commencer?

Entre temps, j'aimerais poser une question à Mme Hill: vous avez dit que vous n'aimeriez pas voir une flotte nationale.

[*Text*]

to see a national flag fleet; could you suggest other alternatives as to how we could solve our transportation problems?

Mrs. Hill: In two sentences?

The Chairman: We will give you five.

Mrs. Hill: Okay. I think you have to divide, perhaps, the major trade routes and the minor trade routes and developing trade routes. I think in a number of developing markets with developing countries, for example, West Africa or Latin America or even Southeast Asia—although that is perhaps not quite as serious a problem—we have shipping services that are partly served, at least, by national flag fleets. Adding a Canadian flag ship on to that route would not be economical, because probably the volume of service would not give us an economical shipping service and we would have to subsidize that in a very high freight rate. But we might consider some kind of joint venture arrangement with a developing country. There are a few of those joint ventures in existence now, various European countries have joint ventures with developing countries of various kinds.

Also, I think shipping should be discussed when people are talking about trade. When the government has trade talks with a developing country, they certainly should include shipping as part of that. What happens is that we come home waving a wonderful piece of paper saying, look, we have this marvellous trade agreement, but we do not talk about how the goods are going to get there and it turns out that the national flag fleet of some developing country takes them. They may be overloaded, they may be building up routes, the U.S. may be a more attractive route for them so our goods may be delayed considerably. So, if we talk about transportation when we talk about trade, that is very important.

I think we also should look at our air routes. We already have a national flag carrier in Air Canada and, to a certain extent, Canadian Pacific. They go to many developing countries, many countries all over the world, I cannot tell you how many. But I am sure on many routes they go with empty cargo space that could be used, particularly when we are talking about developing this high-technology stuff, which consists of high-value, compact goods that could be shipped economically by air, if we looked very carefully at the routes that are already being served.

The Chairman: Thank you. Mr. Roy.

M. Roy: Merci, monsieur le président.

Je vais tenter de briser la glace! Ma première question c'est ceci: Vous avez mentionné l'importance de la préparation, ou de la formation de la main-d'œuvre. Croyez-vous qu'actuellement, au plan de la scolarité secondaire ou à celui de l'université nous orientons l'enseignement pour préparer et développer du personnel qui pourrait s'occuper de commerce international qui requiert de plus en plus de produits de haute technologie?

M. Hay: Puis-je répondre en anglais, s'il vous plaît, monsieur le président?

• 1615

Mr. Roy: Sure.

[*Translation*]

Pourriez-vous alors nous dire ce que vous aimeriez comme solution aux problèmes de transport?

Mme Hill: En deux phrases?

Le président: Peut-être en cinq.

Mme Hill: Il faut établir la différence entre les différentes routes commerciales: les routes importantes, les routes très peu importantes et les routes en voie de développent. Dans le cas du commerce avec les pays en voie de développement, par exemple, l'Afrique de l'Ouest, ou l'Amérique latine, ou le Sud-Est asiatique, bien que dans ce dernier cas, le problème ne soit pas très sérieux, les services maritimes se font par le truchement d'une flotte nationale. S'il fallait transporter nos marchandises sur un navire battant pavillon canadien, cela ne serait pas économique, si l'on tient compte du volume, et les tarifs de transport devraient être subventionnés. Par contre, il serait peut-être bon de penser à une entente conjointe avec un pays en voie de développement. C'est une solution qui est utilisée à l'heure actuelle, par différents pays européens, notamment, qui s'associent à différents pays en voie de développement.

Je crois qu'il faudrait aussi discuter de cette question de la marine marchande quand on parle de commerce, notamment avec des pays en voie de développement. Bien souvent, on conclut une entente commerciale sans s'entendre sur les moyens de transport, et cela joue à l'avantage d'une marine marchande d'un pays en voie de développement, et au détriment de notre pays; il peut y avoir des retards dans les livraisons tout simplement parce que le pays en voie de développement trouve qu'il est plus attrayant de passer par les États-Unis, etc. Ainsi donc, lorsqu'on parle de commerce, il faudrait prévoir l'aspect transport; c'est très important.

Il faudrait également étudier la question du transport aérien dans ce contexte. Nous avons déjà un transporteur national, Air Canada, et jusqu'à un certain point, Canadian Pacific. Leurs lignes desservent beaucoup de pays en voie de développement. Cependant, très souvent, les soutes ne sont pas remplies. Or, les produits de haute technologie occupent généralement très peu d'espace par rapport à leur valeur et ils pourraient être acheminés de façon très économique par voie aérienne. Il faudrait, pour cela, étudier les itinéraires avec beaucoup de soin.

Le président: Merci. Monsieur Roy.

Mr. Roy: Thank you, Mr. Chairman.

You insisted on the importance of trained manpower. Do you think that in secondary schools or universities we train students so that they can later work in international trade which requires more and more high-technology products?

Professor Hay: Can I answer in English, Mr. Chairman?

M. Roy: Certainement.

[*Texte*]

Professor Hay: Well, this is not unlike a question that I think arose last time we appeared. As you can tell from my presentation, I feel the last 20 years of educational emphasis in Canada have put rather too much stress on academic achievement and have undervalued the importance of developing technical skills, in that some of our apprenticeship programs have, if not lapsed, certainly have not retained the quality and extensiveness necessary to provide the labour force which has the type of skills necessary to produce high-quality Canadian products that are internationally competitive going into the 1980.

In particular, I mentioned previously that I felt the training provided in universities and community colleges for potential traders really is non-existent. One expects that most people who are going into the trading business today might consider an M.B.A. as being a useful prerequisite, but my suspicion is, Mr. Roy, that in fact whilst this is a useful theoretical and analytical background, it is not very much use as a practical training. As I mentioned previously, I think we will not overcome this sort of difficulty unless we can devise some way in which academic training and practical training are blended together, perhaps through something like a sandwich program which the engineers use. I do not see, frankly, that Canada has a mechanism for training traders of the type that for instance is used by the Japanese trading companies or by the old-style trading companies such as the ones I mentioned—East Asiatic and Belfour Guthrie.

M. Roy: Lorsque nous sommes allés dans certains pays d'Europe, particulièrement dans les pays scandinaves, en Finlande, je pense, on nous a expliqué qu'il existait un cours de préparation du personnel spécifiquement orienté vers le marché d'exportation. Ce cours-là était hautement spécialisé dans les devises, le commerce et le transport comme vous l'avez mentionné. Les étudiants étaient recrutés non seulement à travers la Finlande, mais aussi dans plusieurs autres pays européens. Vous dites aujourd'hui qu'un tel cours n'existe pas ici au Canada à l'échelon universitaire, encore moins au niveau secondaire.

De quelle façon pourrait-on établir une demande? On voit qu'il existe une demande actuellement. Si on ne prépare pas un cours spécialisé pour répondre à ces demandes spécialisées . . . Il me semble que vous avez un rôle à jouer au niveau de l'université et peut-être que nous, nous avons un rôle également, au niveau des provinces et du gouvernement canadien. Ce qu'on remarque de plus en plus, c'est que chaque province forme son personnel dans les limites des barrières provinciales parce que l'éducation relève des provinces. Il me semble que lorsqu'on parle du commerce international ou de développer un marché d'exportation, c'est au Canada tout entier et non aux provinces de commencer à établir une base de préparation du personnel.

Ne pensez-vous pas que ce serait une observation qu'on pourrait ajouter au rapport de ce Comité, c'est-à-dire l'importance de la préparation de la main-d'œuvre au niveau de nos

[*Traduction*]

M. Hay: Cela ressemble à une question qui a été soulevée lors de notre dernière comparution. Comme vous avez pu le constater, je crois que pendant les 20 dernières années, au Canada, les responsables de l'instruction publique ont beaucoup trop mis l'accent sur la matière scolaire, tout en négligeant de mettre en valeur le côté de l'habileté technique, et si, dans certains de nos programmes d'apprentissage, on n'a pas carrément laissé tomber cet aspect, on n'y a certes pas suffisamment insisté sur la qualité et la quantité d'apprentissage nécessaire pour fournir une main-d'œuvre ayant la compétence voulue pour manufacturer des produits canadiens de haute qualité, qui puissent faire concurrence sur les marchés internationaux pendant les années 80.

En particulier, j'ai dit plus tôt que les universités et les collèges communautaires ne me semblaient pas offrir le genre de formation qu'il faudrait offrir à d'éventuels agents commerciaux. On se dit que la plupart de ceux qui s'intéressent au commerce, aujourd'hui, voudraient aller décrocher un titre en administration des affaires, condition préalable utile, mais je crois, monsieur Roy, que si cela offre des connaissances théoriques et analytiques intéressantes, ce n'est pas très utile du côté pratique. Je ne crois pas que nous surmonterons ce genre de difficultés, à moins de réussir à allier formation scolaire et formation pratique, peut-être grâce à un programme «sandwich», comme celui dont se servent les ingénieurs. Franchement, je ne crois pas que le Canada ait les mécanismes voulus pour former des agents commerciaux du genre que l'on trouve dans les sociétés commerciales japonaises ou dans ces vieilles sociétés commerciales dont j'ai parlé, comme East Asiatic ou Belfour Guthrie.

Mr. Roy: When we went to certain European countries, especially the Scandinavian ones, in Finland, I think, we were told that there existed a training course for personnel specifically directed towards export markets. That course was highly specialized in the areas of foreign exchange, trade and transportation as you mentioned. The students were recruited not only across all of Finland but also in several other European countries. Now you are telling us today that there is no such course here in Canada at the university level and even less at the collegiate or high school one.

How could we encourage demand? We know there is demand presently. If we do not prepare a specialized course to supply that specialized demand . . . It seems to me you have a role to play at university level and that perhaps we also have a role at the level of the Canadian and provincial governments. What we see more and more is that each province is training its own personnel within the limits of provincial barriers because education is a provincial jurisdiction. It would seem to me that when we talk of international trade or developing export markets it is up to Canada as a whole and not only up to the provinces to start setting up a base for preparing people in those areas.

Do you think that this might not be a remark which we could add to this Committee's report, that is about the importance of preparing manpower in our universities to face, not

[*Text*]

universités pour faire face, non pas aux demandes de demain, mais à celles d'aujourd'hui, et ceci non seulement dans le domaine de l'exportation, mais aussi dans celui de la technologie? Il ne faudrait cependant pas nécessairement s'orienter vers des échelons ou des barrières provinciales. Il faut que la formation soit «mobile» à l'intérieur de tout le pays et ne soit concentrée au niveau d'une province.

La meilleure occasion de discuter de la mobilité de la main-d'œuvre, c'est peut-être le débat qu'on aura demain en Chambre sur la Constitution. Ne pensez-vous pas que ce serait-là un pas positif dans cette direction?

• 1620

Professor Hay: You expressed my sentiments very well and very strongly, I think. I agree with you, with the argument you have developed.

The Chairman: I think maybe Cecile wanted to add something.

Mrs. Hill: Yes, I know that the people in the transportation industry can get a diploma which is a combination of course that they take at the community college level in transportation, economics and techniques of transportation. This is for people who are actually in the transportation industry. Getting this diploma is important to them, and a number of people do spend time getting their diploma. As far as I know it is a Canadian diploma. I know that in England the banker's institute and the exporters' institute also have a similar sort of program where people who have left school, who are already in the business, who want to advance themselves, can get a diploma by taking training in the evening. This seems to me a practical and theoretical way of training people, and at the end of this given them some recognition.

An hon. Member: Right.

Mrs. Hill: I would hope to see more development of this kind of program simply because I think that, the way things are going, nobody is going to be able to get an education and at the end of 21 years say that this is my piece of paper, this is where I am going to be forever. Most of us have had to adjust through life to changes in career. I think this is going to happen more and more as a result of changing technology.

Mr. Roy: I was impressed—I think, Mr. Chairman, it was at Helsinki—when we had this meeting with the teacher on the training program for the people involved in the export market. Is it Helsinki?

The Chairman: It was Helsinki, yes.

Mr. Roy: Were you ever aware of this course?

Professor Hay: No, sir.

Mr. Roy: It was interesting to get all that information from these people, and it really focuses on a specific item on the export phase. You mention transport, importers of transport. A lot of people do want us to export the product. But how do we handle the product and ship the product overseas?

[*Translation*]

tomorrow's demand, but today's and not only for export markets but also in the area of technology? We should not necessarily look to provincial levels or barriers. This training would have to be "mobile" all across the country and not concentrated within one province.

The best opportunity we will have discussing manpower mobility is probably the debate we will be having in the House tomorrow on our constitution. Do you not think that would be a good step in the right direction?

M. Hay: Je pense que vous avez exprimé très clairement mon point de vue à ce sujet. Je suis tout à fait d'accord avec l'argument que vous avez avancé.

Le président: Cecile voudrait peut-être ajouter quelque chose à cela.

Mme Hill: Oui. Je sais que les gens qui travaillent à l'heure actuelle dans l'industrie des transports peuvent prendre des cours sur le système économique et les techniques des transports qui mènent à des diplômes. Ces cours ne sont accessibles qu'aux gens qui travaillent à l'heure actuelle pour l'industrie des transports. Pour bon nombre d'entre eux, l'obtention de ces diplômes est important et et ils y consacrent beaucoup de temps. Que je sache, il s'agit d'un diplôme canadien. Je sais qu'en Grande-Bretagne, l'institut des banquiers et celui des exportateurs ont créé des programmes semblables, en vertu desquels les gens qui ont quitté l'école et qui travaillent déjà, et qui souhaitent s'améliorer, peuvent prendre des cours du soir qui mènent à un diplôme. Ce système permet de donner une formation aussi bien pratique que théorique aux gens, et c'est une façon de reconnaître leurs efforts.

Une voix: C'est vrai.

Mme Hill: J'espère que l'on envisagera d'élaborer davantage de programmes de ce genre, car, compte tenu du monde dans lequel nous vivons, personne ne pourra dire, à l'âge de 21 ans: «Voila, j'ai mon diplôme et je vais faire le métier que j'ai choisi jusqu'à la fin de mes jours.» La plupart d'entre nous auront à s'adapter à des changements, à une certaine évolution au niveau de leur carrière. Je pense d'ailleurs que cette tendance va s'accuser davantage au fur et à mesure de l'évolution technologique.

M. Roy: J'ai été fort impressionné par la rencontre que nous avons eue avec un enseignant affecté au programme de formation des gens qui travaillent dans le domaine des exportations. C'était, je pense, monsieur le président, à Helsinki, n'est-ce pas?

Le président: En effet, c'était bien à Helsinki.

M. Roy: Étiez-vous au courant de ce cours?

M. Hay: Non, monsieur.

M. Roy: Les renseignements que nous ont donnés ces gens étaient fort intéressants, notamment en ce qui concerne cette étape particulière du processus d'exportation. Vous avez parlé des transports et des importateurs de systèmes de transport. Beaucoup d'entre nous aimeraient exporter ce produit, mais

[*Texte*]

Mrs. Hill: I know that in Brazil the Sao Paulo department of commerce—I think it is a joint state-private trade institution—has such a course for people who would like to learn to export. They have a special course for people right from zero, knowing nothing, to get practical experience. We do have some courses like that. The Canadian Manufacturers' Association runs a course in exporting, but I think we need to upgrade it perhaps and to have some recognition in some sort of . . .

Mr. Roy: Exactly.

Mrs. Hill: . . . diploma which says that this is..

Mr. Roy: In Canada specifically our conventional market has been always in the United States. Seventy per cent of the market is in the United States. But if we still increase our share of the market to exporting 25 per cent of the national economy for each Canadian, and if he wants to go on the everseas market, we have to train the people. It seems to me it is now that we should go on, and if you have some more comments I would appreciate putting them on the record dealing with this matter.

Professor Hay: Mr. Roy, I believe that a trading company is no stronger that its personnel.

Mr. Roy: Right.

Professor Hay: One of the major obstacles to rapid introduction of a government trading corporation or to the substantial expansion of existing private trading corporations in Canada would be the fact that there is no immediate pool of skilled personnel upon which to draw unless we bring such personnel from Europe or from Asia. There is no doubt that many of the small trading corporations which exist are run by people who have acquired their skills outside of Canada. Very often they are immigrants who are selling back to their own country but who have enough specific knowledge about the market, the region or the type of product that they can do very well.

So I think we are faced with a serious obstacle of developing human resources, and it would seem to me—if I may speak now as a professor in a provincial university—that the difficulty really is for us to find ways to develop a training package. This could be in the university or in extension course, in co-operation with The Canadian Bankers' Association, with the Canadian Export Association, the Canadian Importers Association or the Canadian Shippers Council; I can see all four of those organizations being interested.

• 1625

To be very frank the problem regarding the universities is that you cannot suggest any new programs at the present time because of the fiscal restraint that is in place in the Province of Ontario. Now it may be that Professor Langford is faced with a different situation in British Columbia but I doubt it.

[*Traduction*]

nous ne savons pas comment le commercialiser et comment l'expédier à l'étranger.

Mme Hill: Je sais qu'au Brésil, le ministère du Commerce, à Sao Paulo, a créé un cours qui s'adresse tout particulièrement aux gens qui aimeraient apprendre les rouages de l'exportation. Je crois que cet organisme est une institution cogérée par l'État et par des entrepreneurs. Le cours qu'ils offrent examine les exportations de A à Z et permet aux étudiants d'obtenir une certaine expérience pratique. Nous offrons d'ailleurs un certain nombre de cours de ce genre. L'Association des manufacturiers canadiens offre un cours en exportation, mais je pense qu'il faudrait l'améliorer et peut-être prévoir un . . .

M. Roy: Exactement.

Mme Hill: . . . diplôme qui dirait que c'est . . .

M. Roy: Le gros client des exportations canadiennes a toujours été les États-Unis. Ce pays compte pour 70 p. 100 de notre marché d'exportation. Mais si nous voulons augmenter notre part du marché, en exportant 25 p. 100 de l'économie nationale pour chaque Canadien, et si nous voulons obtenir une part plus importante du marché d'outre-mer, nous devrons former les gens. Si vous avez d'autres commentaires à faire, nous pourrions peut-être poursuivre là-dessus. J'aimerais bien que tout le monde ait l'occasion de s'exprimer à ce sujet.

M. Hay: Monsieur Roy, je pense qu'une société de commerce ne saurait être plus efficace que ne l'est son personnel.

M. Roy: C'est exact.

M. Hay: La création d'une société nationale de commerce, ou l'expansion des sociétés de commerce privées qui existent déjà au Canada, buterait contre le même problème, à savoir le manque de personnel spécialisé sur place. Il nous faudrait sans doute faire appel à des gens d'Europe ou d'Asie. C'est d'ailleurs un fait que bon nombre de petites sociétés de commerce sont dirigées par des gens qui ont acquis leurs connaissances et leur expérience à l'étranger. Très souvent, ce sont des immigrants qui vendent des produits à leur pays d'origine; ils ont suffisamment de connaissances au sujet du marché, de la région ou du type de produit pour pouvoir très bien se défendre.

C'est pourquoi je dis que le principal obstacle est celui du manque de ressources humaines. En tant que professeur dans une université provinciale, je dirais que ce qu'il nous faut faire, c'est trouver les moyens à mettre en œuvre pour élaborer un programme de formation d'ensemble. Il pourrait s'agir de programmes universitaires ou de programmes de formation permanente, ou encore de cours qui seraient offerts avec la collaboration de l'Association des banquiers canadiens, de l'Association des importateurs canadiens, de l'Association canadienne d'exportation ou du Canadian Shippers Council. D'après moi, ces quatre organismes y seraient intéressés.

Mais je veux vous dire tout franchement que, compte tenu des restrictions budgétaires, en tout cas dans les universités de l'Ontario, il serait difficile d'y créer de nouveaux programmes à l'heure actuelle. Le professeur Langford nous dira peut-être que la situation, en Colombie-Britanniqu, est tout à fait différente, mais j'en doute.

[*Text*]

The Chairman: It is on the record, Mr. Roy.

Mr. Roy: Thank you very much. Put my name down for the second round and I will leave the floor to my colleague.

The Chairman: All right. Mr. Cardiff, have you any questions? No? Mr. Lachance.

M. Lachance: Merci, monsieur le président.

Le Comité en est arrivé à un moment difficile puisque, dès la semaine prochaine, nous commencerons à évaluer l'incroyable masse de renseignements que nous avons obtenus et qu'il nous faudra nous faire une idée. Plus ça va, plus c'est difficile de se faire une idée.

Nous avons eu la visite, je pense que c'était la semaine dernière, d'une entreprise, d'une maison de commerce qui répond aux critères habituels des maisons de commerce canadiennes même si elle fait affaires aux États-Unis, petite, sous capitalisée, et qui ne doit son existence qu'à l'extraordinaire enthousiasme et *entrepreneurship* de celui qui la dirige. Et de ce témoignage, dont j'aimerais vous faire bénéficier si vous n'avez pas lu le compte rendu, certaines conclusions préliminaires me viennent à l'esprit. J'aimerais avoir votre opinion là-dessus.

D'abord que ce ne sont pas les marchés qui manquent mais l'initiative et le désir de la part des manufacturiers canadiens de vendre à l'étranger. Deuxièmement, qu'il ne semble pas exister au Canada d'organisation suffisamment solide et intégrée pour établir un lien durable, au niveau commercial, entre les entreprises canadiennes qui exportent et les clients de ces entreprises à l'étranger, surtout au niveau du contrôle de la qualité, de la préparation des documents afférents aux exportations, pas tellement au niveau bancaire ou du financement, et enfin, au niveau de la capacité de production.

Vous semblez favoriser, même si vous avez été très prudent dans vos commentaires d'ouverture, ce qu'il est convenu d'appeler la cinquième approche, ce n'est pas la cinquième colonne mais la cinquième approche, celle de la mise en place d'une organisation qui remplirait ce vide évident qui existe présentement de ne pouvoir utiliser les ressources qui sont à la disposition des entreprises japonaises, allemandes, belges, française ou autres; de maisons de commerce ayant la taille voulue, l'expertise voulue et les contacts nécessaires à un effort de mise en marché globale des produits qu'elles accepte de prendre sous . . . à contrat. Éventuellement, elle pourrait même prendre le titre de ces denrées pour en faire la commercialisation à l'étranger.

• 1630

Alors, la cinquième approche, c'est bien sûr l'approche mixte gouvernementale-privée. Peut-être pourriez-vous, dans un premier temps, répondre à ce constat que faisait le représentant de cette petite maison de commerce qui, incidemment, est établie à Miami, mais qui met en marché des produits canadiens sur le marché sud-américain. Dans un deuxième temps, peut-être pourriez-vous nous dire quelle serait la part relative dévolue à l'entreprise privée et au gouvernement dans

[*Translation*]

Le président: Tout cela sera inscrit au compte rendu, monsieur Roy.

M. Roy: Merci beaucoup. Je vous demanderais d'inscrire mon nom pour le deuxième tour; et je cède la parole à mon collègue.

Le président: Très bien. Monsieur Cardiff, aimeriez-vous poser des questions? Non? Monsieur Lachance.

Mr. Lachance: Thank you, Mr. Chairman.

The Committee has reached a difficult point in time because as soon as next week we will have to begin evaluating the incredible volume of information we have obtained and will have to try and get a clear picture of the situation. But it seems that the further we go, the more difficult our task becomes.

Last week we met with representatives of a private trading company which fits in with the general definition of most Canadian trading companies, even if it sometimes has dealings with the United States. I mean by that that it is small, undercapitalized and that its survival is solely due to the extraordinary enthusiasm and entrepreneurship of its head. In case you have not had the opportunity to read the minutes of that meeting, I would like, if do not mind, to come back on a few of the preliminary conclusions that were made. I would like to have your opinion.

First of all, it was said that it is not the markets, but rather the initiative on the part of Canadian manufacturers and their desire to sell outside Canada which are lacking. Secondly, it seems that there does not exist in Canada an organization that is sufficiently solid and well integrated to establish lasting commercial ties between Canadian companies which export and clients in other countries. This problem is most serious as far as the quality control and the preparation of export documents are concerned, and not so much at the financial or banking level. Lastly, there seems to be a problem with the production capabilities.

Even if you are somewhat prudent in the opening remarks you made, you seem to favour what one would call the fifth approach, not the fifth column, but the fifth approach. According to this approach, an organization that would fill this vacuum should be created in order to take advantage of the resources that are already at the disposal of Japanese, German, Belgium, French and other companies, and of trading companies that have the necessary size, expertise and contacts to be able to market the products that they take under contract. It could perhaps even take title to the goods and market them abroad.

The first approach is of course a joint government—private approach. Could you first comment on the statement made by the representative of a small trading house in Miami which markets Canadian goods in South America? Secondly, could you tell us what the breakdown would be between private industry and the government in the setting up of this organization or these organizations, assuming that this organization would not hamper efforts to give private Canadian trading

[*Texte*]

la mise en place de cette organisation ou de ces organisations, en prenant pour acquis que cette organisation n'empêchera pas, bien sûr, de tenter par tout moyen de donner du muscle au secteur privé des maisons de commerce canadiennes. En cela, je vous suis reconnaissant des commentaires que vous avez faits au sujet du document qui nous a été transmis par l'Association des exportateurs canadiens.

Professor Hay: Yes. I think our approach is certainly a prudent approach and one which attempts to develop what we have as well as we can. That is to give the small private sector trading corporations—because we do not see any large trading corporations—give those small private sector trading corporations certain fiscal and financial benefits which they do not entirely enjoy now and perhaps to expand for them, some of the services that the Export Development Corporation could offer.

So we see the fifth option as being an option that has rather a particular application and my espousal of it, and my interest in it, is not to supplant what the private sector could do. It is to fill, what I think, is a gap, and a gap that arises when there are many small producers who collectively could open a market but who, individually, do not have the resources, the information, or the expertise to open a market.

Take the fisheries situation, for instance. We have a number of very large fishing corporations that are quite capable of selling into the United States and overseas. But there are also a tremendous number of smaller fisheries production organizations who have serious difficulties entering any market beyond Boston. But nevertheless, it is our feeling from looking at the marketing situation globally, that there are substantial opportunities for a further expansion of Canada's fisheries exports. I just use this as an indication of one possible product. The difficulty is, first of all, quality control. All fish are not the same. It may be a frangible product, but in fact, the quality can be quite different. It can be cut in different ways. You can ask, for instance, for a barrel of herring to be a certain size. We shipped barrels of herring to Norway—they were a certain size, on average. Unfortunately, the range was very wide. When the Norwegians got them they said, we did not ask for these fish. What we wanted was a whole lot of fish, this size, not a distribution around the mean, that ranged from small to large. That was the beginning and the end of that Canadian contract.

So there is a quality control in packing, shipping, sizing and ensuring that the product is the same this shipment as it will be the next shipment.

Second, I think, there is the issue of identification, that this is a Canadian product. It has a market title; it has an identity. That is why I gave the examples of spring lamb from New Zealand, or QBB butter, or Sunkist oranges. Those are all produced by many individual farmers and small producers, but they have a marketing association which, together with the government, has a set of standards that is applied rigorously to maintain the quality of the product. Then there is an export

[*Traduction*]

houses more power. In this regard, I appreciate your comment on the Canadian Export Association's paper.

M. Hay: Oui. J'estime que nous essayons de procéder de façon prudente, afin de mettre en valeur les ressources existantes, autant que possible. Autrement dit, il faut donner aux petites sociétés de commerce privées—parce qu'il n'existe pas de grosses maisons de commerce—des avantages fiscaux et financiers qu'elles n'ont pas à l'heure actuelle, et peut-être accroître certains des services que la Société pour l'expansion des exportations pourrait offrir.

Nous sommes donc d'avis que la cinquième option a une application un peu particulière, et bien que je la préconise et que je m'y intéresse, je ne veux pas qu'elle remplace la contribution du secteur privé. Elle vise à combler une lacune qui existe lorsqu'il y a trop de petits producteurs qui pourraient percer un marché ensemble, mais qui, individuellement, n'ont pas les ressources, les renseignements ni le savoir-faire nécessaires.

Prenons le cas de la pêche, par exemple. Il y a un certain nombre de grandes sociétés de pêche qui sont tout à fait capables de vendre aux États-Unis et à l'étranger. Mais il y a également énormément de sociétés de pêche plus petites qui ont de graves problèmes à percer tout marché qui est plus loin que Boston. Néanmoins, nous avons l'impression, d'après la situation globale de la commercialisation, qu'il existe des possibilités considérables d'augmenter davantage les exportations de poisson. Je cite l'industrie de la pêche simplement comme un exemple possible. Le premier problème est la vérification de la qualité. Tous les poissons ne se ressemblent pas. Il s'agit d'un produit fragile, mais la qualité peut varier considérablement. Il y a diverses façons de couper le poisson. L'on peut demander, par exemple, qu'une caque de harengs soit d'une grosseur donnée. Nous avons expédié en Norvège des caques de harengs qui étaient d'une certaine grosseur, en moyenne. Malheureusement, il y avait quand même des variations considérables. Lorsque les Norvégiens ont reçu les harengs, ils ont dit que ce n'était pas les poissons qu'ils avaient commandés. Ils voulaient une grande quantité de la même grosseur, et non pas des poissons plus petits et plus gros. Ce fut le premier et le dernier contrat de ce genre.

Il faut donc avoir une vérification de la qualité quant à l'emballage, l'expédition et la grosseur, et également pour assurer que l'on expédie le même produit chaque fois.

Deuxièmement, le produit doit être identifié comme étant un produit du Canada. Cela lui donne une certaine identité. C'est la raison pour laquelle j'ai donné les exemples de l'agneau de la Nouvelle-Zélande, du beurre QBB, ou des oranges Sunkist. Toutes ces denrées sont produites par beaucoup de petits producteurs, mais ils ont une organisation de commercialisation qui, en collaboration avec le gouvernement, a des normes strictes pour conserver la qualité du produit. Il y a en plus un

[*Text*]

licensing system that is appended to that; so only the best goes, and you do not get the problem of, Gee, we got a lousy shipment from Canada; let us not try that anymore. You can be sure that the product is as expected and is as documented.

• 1635

I think in this situation there is scope for the government to work with marketing associations of the smaller producers to assist them in developing a market identity that is saleable overseas. The pork example is one of great sadness to me personally. We have the largest share of the Japanese market for pork, but how many Japanese know that? They do not know they are eating Canadian pork. It is the best in the world and that is what they want, but they do not know it is Canadian. This is a very typical problem, I think, with products that come from the land, from the sea, from the forest. I believe we could, through a skillfully designed partnership between such associations and the government, produce more effective international marketing of these products, which would have a tremendous impact on the small producer. It will get down to opening an export market for the individual, for the artisan or producer, for the small fisherman, for the small farmer, for the producer, who, at the present time, really does not know anything about the possibility of selling overseas.

You ask me, how do we do it? I think that is the really difficult part of going to such organizations, especially when we are dealing sometimes with provincial marketing boards who are setting off boundaries of jurisdiction, which I think inhibit not only the trade between provinces but even internationally. If we do not present a united front for a Canadian product, people overseas say to themselves, is this a Canadian product or is it a Manitoba product? They are confused; 11 countries or one? It is the same issue that you brought up a moment ago, and I think it is an underlying constitutional problem for us.

However, I believe we should be able to put together a program of government incentives that is sufficiently attractive to these marketing associations that they say, Okay, we will match you buck for buck. If it is a 50-50 partnership, or something around that, and you use the Trade Commissioner Service to identify possibilities and then build from there, I think you have a potentially viable organization. My view is that if people in California can sell oranges around the world, or if we can see the governor of Florida on television touting his oranges, we can do it too.

M. Lachance: J'en conclus donc que l'éventuelle participation gouvernementale dans ces coopératives ou ces organisations de mise en marchés regrouperaient plusieurs petits producteurs, et serait d'abord et avant tout une participation financière, par opposition à une organisation qui prendrait titre des denrées en question pour en faire, sous son propre nom, la commercialisation. Est-ce exact?

[*Translation*]

régime de permis d'exportation; donc, on n'exporte que les meilleurs produits. Par conséquent, les destinataires ne peuvent pas se plaindre de la qualité et décider de ne plus signer de contrats avec le Canada. L'on peut être certain que le produit sera celui que l'on attend et celui qui est décrit dans la documentation.

Étant donné cette situation, il est possible que le gouvernement travaille en collaboration avec les organisations de commercialisation des petits producteurs, pour les aider à se créer une identité que l'on peut vendre à l'étranger. Je trouve l'exemple du porc particulièrement triste. Nous avons la plus grande part du marché japonais pour le porc, mais combien de Japonais le savent? Ils ne savent pas qu'ils mangent du porc canadien. C'est le meilleur porc du monde, et c'est ce qu'ils veulent, mais ils ne savent pas que c'est du porc canadien. C'est un problème très typique dans le cas de produits agricoles, maritimes et forestiers. Je crois que s'il y avait une bonne association entre ces organisations et le gouvernement, nous pourrions commercialiser ces produits sur le marché international de façon beaucoup plus efficace. Et cela aurait des répercussions énormes sur le petit producteur. Des initiatives de ce genre permettront au petit producteur de percer le marché d'exportation, car pour l'instant, ils ne savent même pas qu'il est possible de vendre à l'étranger.

Vous m'avez demandé comment l'on devrait procéder. Je crois qu'il est très difficile de mettre sur pied de telles organisations, d'autant plus que nous faisons affaire parfois avec des offices de commercialisation provinciaux qui fixent des domaines de compétence qui, à mon avis, entravent le commerce interprovincial et également international. Si nous n'avons pas de front commun pour un produit canadien, les clients éventuels, à l'étranger, se demandent s'il s'agit d'un produit canadien ou d'un produit manitobain. Ils ne comprennent pas; s'agit-il de 11 pays, ou d'un pays? L'on revient à la question que vous avez soulevée plus tôt, à savoir qu'il s'agit d'un problème constitutionnel fondamental.

Cependant, j'estime que nous devrions pouvoir créer un programme de stimulants gouvernementaux qui soit suffisamment intéressant pour les organisations de commercialisation, de sorte qu'elles soient prêtes à participer à 50 p. 100. S'il s'agit d'une association d'environ 50 p. 100, et que l'on s'adresse d'abord au service des délégués commerciaux pour identifier les possibilités, pour ensuite poursuivre les travaux, j'estime que l'on pourrait avoir une organisation valable. A mon avis, si les Californiens peuvent vendre des oranges dans le monde entier, ou si le gouverneur de la Floride peut se vanter de ses oranges à la télévision, nous aussi, nous pouvons le faire.

Mr. Lachance: I assume then that any government participation in co-operatives or marketing associations would involve a number of small producers and would be first and foremost financial, as opposed to an organization that would take title to the goods in question to market them on its own behalf. I that correct?

[*Texte*]

Professor Hay: I am thinking more that there is an immediate issue of identifying market opportunities, and I do not think small corporations can find these opportunities. If they were to band together in financing and government organization, that would give them more scope for identifying market opportunities.

But I do not want to put too much emphasis on government ownership nor do I want to put a lot of emphasis on subsidy. I think it is simply a situation in which investment by a Crown corporation in market development can, indeed, pay for itself over time. The problem is that you have to put money in at the front end and may be invest for three or four years before you see the payoff. For the individual small association or collection of producers, there is no way they have the capital or the time to wait that long. The government has a different perspective, a different time horizon, over which it can shoulder such risks. I believe that to open markets, particularly in the areas that we think are dynamic in the future, such as Southeast Asia and Latin America—remember we had the conversation previously—one must realize that brand image is very important to the people living in those countries. It is most important that you develop that over a period of time, and that means you have to invest resources in advertising, in communicating the product, in showing it, in giving it away in certain places, in promoting it. The payoff may come somewhere down the road; but that is something which I think is the key to our success for these sorts of products. We will earn more in terms of revenue if we do that for the product than if we keep selling it without any identity. You see when you sell it unidentified it very often becomes just a product which is remanufactured and its identity is lost completely. But when you start selling a Canadian product into the retail market you are then getting the full value of it.

• 1640

Mr. Roy: Is that for a national market agency.

Professor Hay: It would relate to an agency which I think could be appropriate to a number of particular staple products. That might be an agency which might handle fish; which might handle certain agriculture products, processed foods, pork and so on. I am a little leery about making it too big. I have a feeling that if you make it too big it loses some of what you call the entrepreneurial drive of the small corporation. It would need not too many people; be not too bureaucratic but just big enough to be able to do the job.

M. Lachance: L'hypothèse de travail de ce Comité est que les petites et moyennes entreprises au Canada hésitent à pénétrer les marchés d'exportation. Selon vous, et c'est un jugement de valeur que je vous demande, bien sûr, est-ce que c'est d'abord dû à des causes d'indifférence, d'ignorance, de coût, ou une combinaison de ces trois points?

Professor Hay: It is quite a judgment to deliver on Canadian industry. Personally I am hesitant to do so because we can always think of examples of people who have been tremen-

[*Traduction*]

M. Hay: Je pense plutôt qu'il faut identifier tout de suite les possibilités du marché, et je ne pense pas que les petites sociétés puissent trouver ces possibilités à elles seules. Si elles se regroupaient dans une organisation de financement gouvernementale, elles auraient beaucoup plus de facilité à identifier les possibilités du marché.

Cependant, je ne veux pas trop souligner l'aspect de la propriété du gouvernement ni les subventions. J'estime qu'il s'agit simplement d'une situation où des investissements faits par une société de la Couronne, dans la mise en valeur des marchés, peuvent s'autofinancer avec le temps. Le problème, c'est qu'il faut investir pendant peut-être trois ou quatre ans avant de voir le rendement sur l'investissement. Il n'est pas question que les petites associations ou les groupements de producteurs disposent des capitaux ou du temps nécessaire pour attendre aussi longtemps. Le gouvernement a une perspective, des horizons différents qui lui permettent de supporter de tels risques. Il y a des régions qui, à l'avenir, seront pleines de dynanisme; je pense notamment à l'Asie du Sud-Est et à l'Amérique latine—souvenez-vous de la conversation que nous avons eue précédement—et, pour ce qui est d'ouvrir des marchés, il ne faut pas oublier l'importance de l'image de marque pour les habitants de ces régions; il est donc très important de développer des effors dans ce sens, ce qui se fait sur un certain temps, par investissements de ressources au titre de la publicité; il faut présenter le produit, faire la promotion, le donner gratuitement dans certains endroits. Certes, tous ces efforts ne sont rentables que plus tard, mais, à mon avis, il sont essentiels pour réussir avec ce genre de produit. En agissant de la sorte, on réalisera des recettes plus importantes que si l'on se contentait de vendre le produit sans faire d'efforts sur le plan de l'identité. Dans un tel cas, souvent, le produit n'est considéré que comme un produit refabriqué, ayant totalement perdu son identité. Cependant, quand vous vendez un produit canadien sur le marché de détail, là, vous en obtenez toute sa valeur.

M. Roy: Cela concernerait un organisme national de commercialisation.

M. Hay: Cela concernerait, à mon avis, un organisme qui pourrait s'occuper d'un certain nombre de produits de base, comme le poisson, de certains produits agricoles, des produits alimentaires transformés, du porc, et ainsi de suite. Je ferais attention à ce qu'un tel organisme ne soit pas trop important. En effet, dans un tel cas, on risquerait de perdre ce que l'on appelle l'esprit d'entreprise des petites sociétés. Il ne faudrait pas qu'il y ait trop d'employés; il ne faudrait pas qu'il y ait trop de bureaucratie; ce qu'il faut, c'est la taille appropriée pour ce genre de travail.

Mr. Lachance: The work of our Committee is based on the premise that, in Canada, the small and medium companies hesitate to penetrate the export markets. On that matter, I am asking you to give us a value judgment: do you think that this is first due to the problem of indifference, of ignorance, of costs, or to a combination of those three problems?

M. Hay: Voilà un jugement bien important pour ce qui est des industries canadiennes. Personnellement, j'hésiterais à partager votre point de vue, parce qu'il est toujours possible de

[*Text*]

dously nimble in going out, finding a market and developing it. As we mentioned previously, I think that the gravitational force exerted by the proximity of the American market is very strong. I believe that people who want to export think first about selling to the U.S.A. When they have tried it, however they discover that it is really not much different from selling domestically.

But when they start to look at overseas markets—a distinction which I think is very important to make—they find that a whole series of things which Susanne has spoken about a whole series of issues open up. They find for instance that issues associated with finance, letters of credit, all that sort of thing regarding trade-related services are then necessary to support such a venture. So the frontend costs of opening a market are very high.

I think that a small- or medium-sized manufacturer might be quite happy if he could sell at the factory gate the same product which he sells domestically, but just sell an export version of it. He could sell it to the trading company and say, okay, this guy has bought it and from here on it is his business to sell it. If the trading company knows its commerce well, it can sell it and it can make a good business out of selling it.

But let us go back to the points that were made a moment ago about quality. The trading company then becomes responsible for the quality of the product, for dealing with any returned items, for dealing with after-sales service, for the warranty, and those factors then become very riskly for trading companies.

Trading companies may have particular experties in high-tech products where they know how to install the product, they know how to service it and they can guarantee that they will air-freight in the parts if anything goes wrong. But you must have a really good trading company to pull that off.

Also, many small- and medium-sized companies are not really certain that if they sell this product and their name is on it and it ends up in Singapore and it breaks down, that they are not going to get a telex from the guy who brought it saying, you know, the trading company cannot fix this, send out an engineer. And suddenly it is a very expensive business for them. That is the sort of thing that I think they must be assured of, that if they are to get into the overseas export business via the use of a trading corporation, they do have trading corporations that will warranty the service right the way through, from picking it up at the factory gate to servicing the import.

• 1645

Mrs. Hill: It seems to me, though, that the big trading companies which are in this, know about this problem of spares and after-sale servicing. Usually that is where they make their biggest markets, so they are quite aware of this.

What seems to me to be a much greater danger for the small trading company is that most manufacturers would like to

[*Translation*]

trouver des exemples de personnes qui se sont parfaitement bien débrouillées pour trouver des marchés et pour les exploiter. Comme nous l'avons dit précédemment, l'attraction qu'exerce le marché américain, de par sa proximité, est extrêmement forte. Je pense que ceux qui veulent exporter se tournent d'abord vers les États-Unis. Une fois qu'ils les ont essayés, ils se rendent compte qu'il n'y a pas vraiment une grande différence avec le marché national.

Cependant, quand ils commencent à se tourner vers les marchés d'outer-mer, et il y a une distinction très importante à faire, ils voient apparaître toute une série de questions, dont Mme Hill a parlé précédemment. Il y a tous les problèmes du financement, des lettres de crédit, tout ce qui concerne les services commerciaux, en un mot, tous les éléments nécessaires pour de telles entreprises. Quand il s'agit d'ouvrir un nouveau marché, les coûts initiaux sont très élevés.

Je pense que le dirigeant d'une petite ou moyenne entreprise sera ravi s'il peut vendre, à la sortie de son usine, le même produit qu'il vend sur le marché national, mais en version exportation. Il pourrait vendre son produit à une société commerciale, à qui il incomberait ensuite de le revendre. Si la société en question connaît bien son domaine, elle pourra revendre le produit, et le revendre bien.

Revenons sur ce que nous disions auparavant à propos de la qualité. C'est la société commerciale qui devient responsable de la qualité du produit, qui doit s'occuper des retours, des services après-vente, des garanties, autant de facteurs pleins de risques pour les sociétés commerciales.

Certaines sociétés commerciales pourront être spécialisées dans les produits à haute technologie, elles sauront comment les installer, comment assurer le service, et elles veilleront à ce que les pièces de rechange soient acheminées par avion en cas de problème. Mais, pour faire tout cela, il faut vraiement qu'il s'agisse d'une bonne société commerciale.

Beaucoup de petites ou moyenne entreprises ne savent pas vraiment, quand elles vendent un produit portant leur nom à un client de Singapour, par exemple, si, en cas de problème, elles ne vont pas recevoir un télex de ce même client leur demandant d'envoyer un ingénieur, parce que la société commerciale ne peut pas lui venir en aide. Et tout d'un coup, cela leur coute très cher. C'est le genre de choses dont on doit être sûr, me semble-t-il, si l'on veut s'intéresser à l'exportation outre-mer par l'intermédiaire d'une société commerciale, car il y a de ces sociétés qui garantiront le service du début jusqu'à la fin, c'est-à-dire livaison à partir de l'usine jusqu'au service après-vente de l'importation.

Mme Hill: Il me semble, cependant, que les grosses sociétés commerciales qui font ce genre de choses connaissent ces problèmes de pièces de rechange et de service après-vente. C'est habituellement là que se trouve le plus gros des marchés et elles connaissent très bien tous ces détails.

Le plus grand danger pour la petite société commerciale me semble venir de ce que la plupart des manufacturiers aime-

[*Texte*]

have this contact made but the danger of an end run is quite serious. They worry about the manufacturer. Once the market is established and once the investment has been made by the trading company, the manufacturer gets together with the buyer and they jump over the trader; then the trading company investment is down the plug hole.

This is a particular danger for small- and medium-sized traders as well.

M. Lachance: Évidemment, on parle ici bien sûr d'une société de commerce qui aurait les reins suffisamment solides financièrement, et je passe par-dessus les difficultés d'ordre technique, pour pouvoir résister à ce genre de recours collectif qui serait pris par les usagers.

Je voudrais faire une analogie ici, monsieur le président, pour indiquer que ces difficultés qui viennent d'être signalées à bon droit par le professeur Hay sont peut-être plutôt des difficultés de moyens plutôt que de difficultés de fins. En effet, il existe présentement une société canadienne qui, à l'intérieur de son mandat limité et pour des sommes assez considérables, assume à toutes fins utiles l'ensemble de ces considérations. C'est la corporation commerciale canadienne qui, pour les contrats de gouvernement à gouvernement qu'elle assume, prend à toutes fins pratiques la responsabilité de bonne fin, et au niveau de la réalisation, et au niveau de la livraison, et au niveau de la performance. Cela ne va cependant pas jusqu'au niveau du service puisqu'une fois que l'équipement est livré et installé, cela redevient la responsabilité du fournisseur. Ces problèmes-là pourraient éventuellement être articulés autour d'une organisation qui soit suffisamment intégrée pour pouvoir répondre à ces besoins-là. Je passe là-dessus pour l'instant.

Je voudrais revenir à la question du troc et du commerce de compensation. J'ai été tout à fait surpris tout à l'heure lorsque vous avez cité certaines statistiques qui se rapportent au pourcentage relatif du commerce international qui se fait par l'intermédiaire du troc. D'une part, j'aimerais vous demander où vous avez déniché cette statistique et d'autre part, j'aimerais vous demander si vous avez des statistiques similaires qui se rapporteraient à l'ensemble du commerce de compensation, au troc plus, et là ce sont les termes anglais qui me viennent à l'esprit «buy-back and compensatory trade».

Professor Hay: Okay. The data come from an article that was published—we may even have it here amongst our raft of material—an article that was published during 1980 in an American export magazine and I would very happy to provide you with a copy of that tomorrow.

Mr. Lachance: Was it *Business Week?*

Professor Hay: No it was not *Business Week*. Well, it may well be also in *Business Week,* but the article was in an authoritative journal, I think called *Export International,* and it is solely on the subject of barter trade. Now, it deals with both domestic and international barter trade and it presents some very interesting ways of resolving issues on barter trade.

[*Traduction*]

raient établir ce genre de contact, mais qu'il existe un véritable danger de se faire siffler le contrat. Elles ont peur du manufacturier. Lorsque le marché est bien établi et que la société commerciale a investi ce qu'il fallait, le manufacturier s'arrange avec l'acheteur et les deux se passent de l'intermédiaire; l'investissement de la société commerciale devient alors une perte sèche.

C'est un danger auquel font face particulièrement les petites et moyennes sociétés commerciales.

Mr. Lachance: Of course, what we are talking about here is a trading corporation that would be sufficiently solid financially and I am not talking about any problems of a technical nature to be able to resist that sort of collective action taken by the users.

I would like to make an analogy here, Mr. Chairman, to indicate that those difficulties which Professor Hay has so fairly pointed out are perhaps problems having to do with the means rather than the ends. Actually, there presently exists a Canadian corporation which, within the confines of its limited mandate and for rather considerable sums it does assume, to all practical intents and purposes, all those considerations. This is the Canadian Commercial Corporation which, for the government-to-government contracts it assumes, to all practical intents and purposes, takes responsibility for the final success of an operation at the levels of implementation, delivery and performance. However, that does not include the service level because once the equipment has been delivered and installed it becomes the responsibility of the seller once more. Those problems might possibly, at a future date, be dealt with around an organization which would be sufficiently integrated to be able to answer those needs. I will leave that go for the moment.

I would like to get back to the question of barter trade and compensatory trade. I was quite surprised before when you quoted certain statistics concerning the relative percentage of international trade carried out through barter. First, I would like to ask you where you got those statistics and I would then like to ask you if you have similar statistics concerning all compensatory trade, that is barter plus . . . The English terms come more easily to my mind right now "buy-back and compensatory trade".

M. Hay: Parfait. Ces données viennent d'un article qui a été publié—peut-être l'avons-nous même ici dans notre documentation—d'un article publié en 1980 dans une revue américaine traitant d'exportation, et je serai très heureux de vous en faire parvenir une copie demain.

M. Lachance: S'agissait-il de *Business Week?*

M. Hay: Non, ce n'était pas *Business Week*. L'article a pu également paraître dans *Business Week,* mais il a été publié dans une revue qui fait autorité et qui s'appelle, je crois, *Export International,* et il porte exclusivement sur le troc. Cependant il parle du troc à la fois sur le plan intérieur et sur le plan international et présente quelques solutions très intéressantes.

[*Text*]

• 1650

Mr. Lachance: I just realized we have some information here.

Professor Hay: Is it substantially similar in... ?

Mr. Lachance: Yes, yes, except that the problem, as always, is a problem of definition.

Professor Hay: Well, there is a problem with estimating the value of barter trade; that is the difficulty right there. Since it is not a cash transaction, you have to work out the implicit barter terms of trade. It sometimes does not turn up in trade statistics in quite the same form that normal merchandise trade does. So there is a difficulty, and also, as I mentioned and as you well know, it is very often the case where eastern European and developing countries are involved in this and you will perhaps have a three-way or four-way barter going on.

Mr. Lachance: Well, that is what they call a switching . . .

Professor Hay: Yes.

Mr. Lachance: . . . arrangement. On this whole question of counter trade—again, a value judgment I ask from you—do you feel barter techniques are due to increase, or do you feel that more and more Third World countries as opposed to socialist countries will resort to other kinds of arrangements based mostly on exchange of technology, mainly entering in joint ventures between industrialized countries and developing countries, as opposed to straight barter?

Professor Hay: I think that is an interesting possibility, but I discount its becoming very important. My reason is that joint ventures take a great deal of time to develop and consummate and very often what is at stake for a developing country is to dispose of a surplus they have which they cannot sell successfully at existing world prices for the product, and they may be suffering from a very serious devices constraint brought on for instance by the necessity of buying oil; I do not see that situation diminishing. In fact, I would argue that the multi-lateral organizations in the world which have successfully recycled funds, and that private banking institutions in North America which have assisted in this, probably have less latitude for continuing the recycling of foreign exchange to deficit countries in the future than they had in the past.

Therefore, I would suspect that counter trade in some form will grow. I know I am running against the argument made by the Canadian Exporters' Association, but in this case I do not agree with their estimate of the likely prevalence of this form of trade in the future.

I think that is going to be quite difficult for us to cope with. As you point out, there are many techniques. I think joint venture is a possible one—think of our relationship with Mexico for instance. The Mexicans are building into their interest in selling oil to Canada a counterpart investment-technology transfer and we are not the only ones. I think it is in the Mexican-French arrangements and it is in Mexican-Japanese arrangements and it is certainly nooled in American arrange-

[*Translation*]

M. Lachance: Je viens de m'apercevoir que nous avons ici des renseignements.

M. Hay: Est-ce à peu près semblable à . . .

M. Lachance: Oui, si ce n'est que le problème est, comme d'habitude, un problème de définition.

M. Hay: Il est difficile d'estimer la valeur de ces échanges; d'emblée, il y a cette difficulté. Dans la mesure où il ne s'agit pas d'une transaction en espèces, il faut déterminer les conditions implicites de l'échange. Il arrive que, dans les statistiques sur le commerce, cela ne figure pas tout à fait sous la même forme que le commerce normal des marchandises. Il y a donc une difficulté et, de plus, je le répète, mais vous le savez pertinemment, les pays d'Europe de l'Est et les pays en voie de développement le pratiquent souvent, et il peut y avoir trois ou quatre trocs successifs.

M. Lachance: C'est ce qu'on appelle un échange . . .

M. Hay: Oui.

M. Lachance: A propos, je vais vous demander encore une fois de poser un jugement de valeur. Pensez-vous que le troc est voué à s'intensifier, ou estimez-vous que les pays du Tiers-Monde, par opposition aux pays socialistes, auront de plus en plus recours à d'autres types d'arrangements fondés principalement sur un échange de technologie, en ce sens qu'ils se joindront à des entreprises en coparticipation avec les pays industrialisés et les pays en développement, au lieu de pratiquer le troc pur et simple?

M. Hay: C'est une possibilité qui me paraît intéressante, mais je rejette l'hypothèse qu'elle puisse devenir très importante. La raison en est, selon moi, que les entreprises en coparticipation absorbent énormément de temps et que, très souvent, elles constituent, pour un pays en voie d'industrialisation, la possibilité d'écouler un surplus qu'il ne parvient pas à vendre au prix mondial et que, par ailleurs, il est peut-être à court de devises à cause, par exemple, de la nécessité d'acheter du pétrole; je ne prévois pas que cette situation s'estompe. En fait, les organisations multilatérales qui, dans le monde, ont réussi à recycler des capitaux, de même que les institutions bancaires nord-américaines qui leur ont prêté main forte, ne pourront sans doute plus se permettre de continuer à recycler les devises dans les pays déficitaires, comme elles l'ont fait par le passé.

Par conséquent, je suppose que, sous une forme ou sous une autre, le troc ira en s'intensifiant. Je sait qu'en cela, ma position est contraire à celle de l'Association canadienne d'exportation, mais, en l'occurrence, je ne suis pas d'accord avec cette association quand elle prévoit une prédominance de cette forme de commerce.

Je crois que c'est un problème auquel il nous sera très difficile de faire face. Comme vous l'avez fait remarquer, les moyens sont nombreux. Les entreprises en coparticipation en sont un . . . songez, par exemple, à nos rapports avec le Mexique. Les Mexicains acceptent de vendre du pétrole au Canada en contrepartie d'un transfert de technologie, et nous ne sommes pas les seuls. C'est identique dans le cas des accords entre le Mexique et la France, ainsi qu'entre le Mexique et le

[*Texte*]

ments, but I would say that is a situation where the Mexicans have a seller's market for their product and they can, as it were, demand from the client technology transfer.

But think of it in terms of a different kind of situation—you are looking at a west African country that has a lot of cocoa, copra, and wants some kind of capital equipment in return. There, we may not be very anxious actually to consummate the deal. If the terms of trade are not right, it is going to be very difficult for us and they do not have very much leverage on us there.

Mr. Lachance: That was actually my next question. Since you seem to are looked at this question very closely, and since it will seem that in most straight barter transactions the final destination of the goods, irrespective of the different switching arrangements that come into play, is usually a third world country which will accept those second rate of third rate goods that are usually subject to barter, would you say that in those circumstances the only thing we actually need is an organization—a Canadian organization, or a foreign one for that matter, but dedicated to the Canadian market—plugged into the international network of big trading houses that are heavily into barter trade? Then we could export our manufactured goods—I hope no one from the north-south committee is here because they would not be happy with what I am saying then insofar as the payment is concerned we could manage to find a market for those goods so that in the final analysis we would get hard cash and not be stuck with the second rate or third rate goods that we will have been paid with?

Professor Hay: I think there are several cautionary tales here. You remember that McDonnell Douglas gave hams to all their people at Christmas time because they swapped their DC-9s with the Yugoslavians for canned hams.

Mr. Lachance: This is what I want to avoid.

Professor Hay: Right. We could find ouselves in a very embarrassing situation. The Volkswagen Corporation was offered a brontosaurus skeleton for 100 motorcars. People have been offered, for instance, hard cider for underwear. The list is quite long and some of the products could be quite difficult to dispose of, I agree, but in general . . .

Mr. Lachance: The Germans seem to do it quite well, thank you.

Professor Hay: Well, there are a number of German companies that managed to go bankrupt with very peculiar products in their warehouses, but I think, if we want to think of this in analytical terms, you have put your finger on the key point. For the most part Canada would be trying to sell high-tech products and be receiving in return staple products, that is to say, commodities. That means that in order to pull that off you have to have a trading company that has expertise in high-tech and in fungibles, staples. Right? And we do not have any at the moment. You find there are people who are very good at one thing but they are not very good at the other thing.

So when you say, maybe we should turn the deal over to an international trading house that is capable of bearing that kind

[*Traduction*]

Japon, et il en est certainement question dans les accords avec les États-Unis; les Mexicains ont un débouché pour leur produit et ils peuvent, en quelque sorte, exiger de leurs clients un transfert de technologie.

Mais prenons un cas différent, celui d'un pays d'Afrique occidentale qui a énormément de cacao et de copra et qui, en contrepartie, veut des biens d'équipement. Nous ne nous précipiterons peut-être pas sur ce type de marché. Si les conditions de l'échange ne nous conviennent pas, nous hésiterons énormément, mais il sera très difficile d'agir sur nous.

M. Lachance: J'allais justement poser cette question. Vous semblez avoir examiné cette question de très près et, dans la plupart des opérations de troc, les produits, quelles que soient les transactions, finissent habituellement par arriver dans un pays du tiers monde; en outre, ces produits sont en général des produits de deuxième ou de troisième catégorie. Par conséquent, est-ce que vous considérez que tout ce qu'il nous faudrait ce serait une organisation canadienne ou étrangère, qui se consacre alors au marché canadien et qui soit capable de se raccorder au réseau international de ces grosses sociétés d'import-export qui font beaucoup de troc? Cette maison nous permettrait alors d'exporter nos produits manufacturés—j'espère qu'il n'y a pas ici de membres du comité Nord-Sud—car ce que je vais dire ne leur plairait pas trop—et, nous pourrions leur trouver des débouchés afin d'être payés en espèces sans avoir sur les bras ces marchandises de deuxième ou de troisième catégorie qui auraient servi entre-temps à nous payer.

M. Hay: Je crois que dans ce cas il faut tirer nos leçons des pécédents. Si vous vous souvenez bien, la McDonnell-Douglas a donné des jambons à Noël à tous ses employés parce qu'elle avait troqué son DC-9 contre des boîtes de jambon fournis par les Yougoslaves.

M. Lachance: C'est ce que je jeux éviter.

M. Hay: D'accord. Nous pourrions nous trouver dans une situation bien embarrassante. On a offert à Volkswagen un squelette de brontosaure en échange de 100 voitures. On a offert à certaines gens par exemple du cidre contre des sous-vêtements. La liste est longue, et il serait très difficile de se débarrasser de certains produits, d'accord, mais en général . . .

M. Lachance: Les Allemands semblent bien s'en tirer.

M. Hay: Cependant, des sociétés allemandes ont fait faillite en ayant dans leurs entrepôts des produits bien spéciaux. je pense néanmoins que, du point de vue analytique vous avez visé juste. Dans l'ensemble, le Canada chercherait à vendre des produits de haute technologie et recevrait en retour des denrées brutes. Par conséquent, pour réussir, il vous faudrait disposer d'une société d'import-export ayant l'expérience de ce genre de denrées et des biens fongibles, n'est-ce pas? Ce que nous n'avons pas pour l'instant. Vous vous apercevrez qu'il y a des gens qui excellent dans une spécialité mais pas dans l'autre.

Lorsque, par exemple, vous nous dites qu'on devrait peut-être confier cette transaction à une société internationale de

[*Text*]

of exchange risk, I agree with you. Personnally I think the rewards from barter are probably outweighed by the risks and that given our rather modestly developed infrastructure of international trading organizations as it stands at the present time—unless the government, through the CCC wants to get involved in this kind of business, which I think would be a risk for the taxpayer . . .

Mr. Lachance: They do not want to do it.

Professor Hay: No. Unless they want to do it then I cannot see how the private sector could take it on very readily. One of the main problems is to develop an insurance package because the values are implicit; they are not stated values. We are talking about reactors for wine. So unless you can put a price on the value of the wine as it is finally disposed of, it is very difficult to insure the value of the transaction, and EDC is already reluctant to do certain less risky things than that.

I cannot see that this is something that we have the apparatus for at hand. So I think your suggestion that we use agents or other trading corporations is a very sensible one and I think that is probably the line that I would argue, that barter is a rather enticing area to get into, but it is fraught with very high risks, especially for a country that does not have a highly trained and developed group of international traders.

The Chairman: Okay. I know you have further questions, Mr. Lachance—and Mr. Roy asked for round-two—but unfortunately it is 5.00 p.m. and I see our next witness, Professor Langford, is already here.

• 1700

Keith and Susanne, I hate to cut off the discussion, because as you see, we would like to probe a little further. I have a lot of questions on R&D, for example, and maybe some suggested models you could share with us. Unfortunately, because of the time we will have to end our questioning here.

On behalf of the committee, I want to thank you for coming and appearing before us again. I have been calling you Susanne and Keith because I feel that is how well the committee has go to know you now. You did see your testimony reflected in the interim report . . .

Professor Hay: That is why we thought it was so good.

The Chairman: I think you can rest assured when you read the committee's final report you will see your input again reflected in our final recommendations. What you shared with us today certainly confirmed a lot of the testimony we have heard across Canada and in other countries.

You also shared with us today things I think we will pass on to other committees. For example, there is a special task force on immigration—not a special parliamentary committee, but a

[*Translation*]

commerce susceptible de courir ce risque, et je suis d'accord. Je pense, cependant, que les risques courus dans le cadre de ce troc sont peut-être trop importants par rapport aux profits que nous en tirerions. En effet, notre infrastructure est modeste dans le cas du commerce international et, à moins que le gouvernement, grâce à la CCC s'occupe de ce genre d'affaire, ce qui serait fort risqué pour le contribuable . . .

M. Lachance: Le gouvernement ne veut pas prendre ce risque.

M. Hay: Non. Mais à moins que le gouvernement le prenne, je ne puis concevoir que le secteur privé le prendrait facilement. Une des difficultés est qu'il faudrait prévoir des garanties, car les valeurs dans ce cas sont implicites et non pas officielles. On parle d'échanger des réacteurs contre du vin. Donc, à moins de pouvoir fixer des prix dans le cas du vin, au moment où on s'en débarrassera, il est très difficile d'assurer la valeur de la transaction et la Société pour l'expansion des exportations hésite même à s'occuper d'affaires moins risquées.

Je ne pense pas que nous disposions actuellement des moyens nécessaires. Je pense donc que votre proposition de s'adresser à des agents ou à d'autres sociétés de commerce est fort raisonnable. Je dirais donc que le troc est très certainement un domaine fort attrayant, mais qu'il présente de grands risques, particulièrement pour un pays qui ne dispose pas d'un groupe très développé et hautement spécialisé de maisons internationales d'import-export.

Le président: D'accord. Je sais, monsieur Lachance, que vous avez d'autres questions à poser et M. Roy a demandé à parler lors d'une deuxième série de questions. Malheureusement, il est 17 heures, et je vois que notre prochain témoin, M. Langford est déjà arrivé.

Keith et Suzanne, je regrette d'avoir à interrompre la discussion, car, comme vous avez pu vous en rendre compte, nous aimerions approfondir le sujet. Je me pose un certain nombre de questions au sujet de la recherche et du développement, par exemple, et vous pourriez peut-être également nous faire part de certains schémas applicables. Malheureusement, compte tenu du temps qu'il nous reste, nous devrons arrêter ici.

J'aimerais de nouveau, au nom de tous les membres du Comité, vous remercier d'être venus nous rencontrer. Je tiens à signaler que si j'emploie vos prénoms au lieu de vos noms, c'est que je sens que nous nous connaissons très bien maintenant. Vous avez sans doute noté, après lecture de notre rapport provisoire, que nous avons tenu compte de vos remarques . . .

M. Hay: C'est pour cette raison que nous avons trouvé le rapport intéressant.

Le président: Je suis certain que lorsque vous lirez le rapport définitif du Comité, vous remarquerez que nos recommandations se fondent sur tout ce que vous nous avez dit. Vos explications d'aujourd'hui viennent appuyer bon nombre des présentations qui nous ont été faites un peu partout au Canada et à l'étranger.

Vous avez également partagé avec nous aujourd'hui certaines choses que nous transmettrons à d'autres comités. Je pense notamment à un groupe de travail spécial chargé d'étudier la

[*Texte*]

task force of the minister. I think you touched on very important issues there which should be forwarded to the Minister of Immigration, as far as immigration and labour policy are concerned. I wonder if we have your permission to do that. Also, there is a committee on employment opportunities for the '80s. I think your testimony today should be shared with that committee too. So you were not appearing before only one parliamentary committee but before three committees. We thank you very much.

Professor Hay: Thank you.

The Chairman: Please feel free to stay to hear our next witness.

Professor Hay: We will.

The Chairman: I will call just about a two-minute break for the members and then we will go on.

• 1702

[*Traduction*]

question de l'immigration; il ne s'agit pas d'un comité parlementaire spécial, mais bien d'un groupe de travail. Vous nous avez entretenu d'un certain nombre de sujets relatifs aux politiques en matière d'immigration et de main-d'œuvre, dont il faudrait peut-être parler avec le ministre de l'Immigration. Avons-nous votre permission de le faire? Il existe également un comité sur les perspectives d'emploi pour les années 80, et il faudrait peut-être que nous partagions avec lui tout ce que vous nous avez dit aujourd'hui. En fait, c'est comme si vous aviez comparu devant trois comités parlementaires. Nous tenons à vous remercier.

M. Hay: Merci.

Le président: Si vous voulez entendre notre prochain témoin, libres à vous de rester.

M. Hay: Merci. C'est ce que nous ferons.

Le président: Avant d'écouter le prochain témoin, nous allons faire une pause de quelques minutes.

• 1706

The Chairman: Mr. Lachance and Mr. Cardiff, we do have to break at 6 p.m., so it does not give us too much time for our next witness.

Before we go on to hearing from Mr. Langford, one piece of housekeeping business. Our secretary went on to greater fields, and we need another secretary.

Mr. Cardiff: I move that pursuant to the authority granted by its order of reference dated Thursday, June 12, 1980, the committee retain the services of Mrs. Denise Lurette as a secretary to assist the consultants, effective from February 16, 1981.

Motion agreed to.

The Chairman: You have yourselves a secretary.

Another little bit of housekeeping business: as you know, many of the members have to go to their constituencies this week. We were going to meet today and tomorrow and then have the rest of the week off and allow the consulting staff to do some writing. I have been called out of Ottawa for tomorrow. I have a plane at 10.50 tonight, so I cannot be here myself. We can do two things. The vice-chairman is prepared to carry on tomorrow, but I think you would have only about three members here. Or we could meet tonight at 8 o'clock for about an hour, just to give the staff some direction on writing, and then leave the rest of the week free.

Yes, another suggestion?

Mr. Lachance: I have another suggestion, Mr. Chairman. But it is no good. I was going to say we should maybe have dinner together and discuss those questions.

Le président: Monsieur Lachance, monsieur Cardiff, nous devons lever la séance à 18 heures et nous n'avons donc pas beaucoup de temps pour entendre notre prochain témoin.

Avant d'écouter M. Langford, un détail d'ordre administratif. Notre secrétaire a décidé d'aller chercher fortune ailleurs, ce qui signifie qu'il nous faut la remplacer.

M. Cardiff: Je propose qu'en vertu de l'autorité qui nous a été conférée par l'ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980, le Comité retienne les services de Mme Denise Lurette à titre de secrétaire pour aider les consultants à partir du 16 février 1981.

La motion est adoptée.

Le président: Vous avez donc une secrétaire.

Un autre détail d'ordre administratif: comme vous le savez, beaucoup de députés doivent se rendre dans leur circonscription cette semaine. Nous allions nous réunir aujourd'hui et demain seulement pour permettre à notre personnel de profiter de ces autres jours pour commencer à rédiger le rapport. Je dois me rendre à l'extérieur d'Ottawa pour demain. Mon avion part à 22 h 50 ce soir et je ne pourrai donc pas me trouver ici à ce moment. Deux possibilités: le vice-président est prêt à s'occuper de la séance de demain, mais je crois vous ne seriez que trois députés présents, ou alors nous pourrions nous rencontrer à 20 heures ce soir, pendant une heure environ, tout simplement pour donner nos instructions au personnel concernant le rapport pour ainsi nous libérer pour le reste de la semaine.

Oui, une autre proposition?

M. Lachance: Oui, monsieur le président. Mais je sens que mon idée n'est pas bonne. J'allais proposer que nous dînions ensemble pour discuter de ces questions.

[*Text*]

The Chairman: That will not help. I checked with Mr. Roy. He is okay. You are okay. Mr. Cardiff has, I think, a meeting over lunch—unless you can juggle that.

Mr. Cardiff: I hate to miss lunch, to be honest with you, but I do not see any way around it right at the present time.

The Chairman: You cannot see having lunch with us.

Mr. Cardiff: No, I have a meeting at 6 o'clock.

The Chairman: Right, that is what you were telling me.

Mr. Roy: Let us postpone it until next week.

The Chairman: Mr. Cardiff is not sure whether he can get back for 8 p.m. or not.

Mr. Cardiff: I will not know until I get to my meeting. I do not know how long the meeting is scheduled for. I am not even sure what the meeting is.

Mr. Roy: I think we are going to be called at 9.45. We are going to have a vote tonight.

Mr. Cardiff: We are?

The Chairman: There is a possible vote tonight.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, since it is actually shaking our ideas together and putting our minds together and working out the model for the first part of the report, which is statistical and the fact base of the report, and since that can be done informally, I suppose, rather than in a formal meeting, I wonder if we could just get together at 8.00 o'clock and Mr. Cardiff would join us when he is free.

Mr. Cardiff: If I am free, that is what I can do.

The Chairman: If you can make it, fine; if not . . .

At this point, if someone on the committee would like to make a motion, if you like, to direct the staff to begin writing the draft report from what we discussed last week, the statistical information and data . . .

• 1710

Mr. Lachance: But I would like to have an hour like we discussed last week.

Mr. Paget: Could we meet with you tomorrow?

Mr. Roy: I am free tomorrow.

Mr. Paget: Maybe we could meet tomorrow with the members who are here and get their ideas as guidance, realizing that what we do is still—we will not have the whole committee anyway—and we could get your thoughts and you will be back on Wednesday, and I will meet with you on Wednesday and tell you what I have learned and get your thoughts and we will just . . .

Mr. Lachance: But then if you are here on Wednesday, it leaves us only two days to do the actual writing. What appears to be a solution tonight is that we can go back to your home-base and have four days to work on this, rather than just staying here waiting for the members . . .

The Chairman: But it is not right to meet tonight without having any representative from the opposition side.

Mr. Lachance: Well, yes, but I do not think Murray is going anywhere tomorrow.

[*Translation*]

Le président: Inutile. J'ai vérifié pour M. Roy, ça va. Vous, ça va. Je crois que M. Cardiff a déjà un rendez-vous ce soir, à moins qu'il puisse le remettre.

M. Cardiff: Je ne voudrais pas rater ce dîner ce soir, mais je ne vois absolument pas comment je pourrais m'y prendre.

Le président: Il vous serait impossible d'être des nôtres.

M. Cardiff: Impossible, j'ai rendez-vous à 18 heures.

Le président: Bon, c'est ce que vous me disiez.

M. Roy: Reportons le tout à la semaine prochaine.

Le président: M. Cardiff ne sait pas s'il pourrait nous rejoindre à 20 heures ou non.

M. Cardiff: Je ne le saurai pas avant d'arriver à cette réunion. Je ne sais même pas combien de temps cette réunion va durer. Je ne sais pas vraiment de quoi il s'agit, même.

M. Roy: Je crois que la cloche se fera entendre à 21 h 45. Il y aura un vote ce soir.

M. Cardiff: Oui?

Le président: Il y a possibilité de vote ce soir.

M. Lachance: Monsieur le président, puisqu'il s'agit surtout d'une séance de remue-méninges et que nous devions nous trouver un plan ou un modèle pour la première partie du rapport, c'est-à-dire sa base factuelle et statistique, et puisque cela peut se faire d'une façon officieuse, je me demande s'il ne nous serait peut-être pas possible de nous réunir à 20 heures; M. Cardiff pourrait alors nous rejoindre.

M. Cardiff: Je pourrai le faire, si je puis me libérer.

Le président: Si vous pouvez y arriver, parfait; sinon . . .

Si quelqu'un veut bien proposer une motion portant que le personnel commence à rédiger le premier rapport à partir du sujet de notre débat la semaine dernière, les données et informations statistiques . . .

M. Lachance: Mais je voudrais disposer d'une heure, ausi que nous en avons discuté la semaine passée.

M. Paget: Pourrait-on se réunir demain?

M. Roy: Je suis libre demain.

M. Paget: On pourrait peut-être se réunir demain avec les membres présents pour entendre leurs commentaires—nous n'aurons pas tous les membres du Comité, de toute façon—et nous nous rencontrerons mercredi pour vous dire ce que j'ai appris et entendre vos points de vue.

M. Lachance: Mais si vous êtes ici mercredi, il ne nous reste que deux jours pour rédiger le rapport. Je crois qu'il serait peut-être préférable que vous travailliez au rapport pendant 4 jours plutôt que de rester ici à attendre les membres . . .

Le président: Mais nous ne pouvons pas nous réunir ce soir sans représentants de l'opposition.

M. Lachance: Oui, mais je ne crois pas que Murray parte demain.

[*Texte*]

The Chairman: No, Murray is here for the week. It is just that he has this . . .

Mr. Lachance: Will John be here tomorrow?

The Chairman: No, John is gone for the week.

Mr. Lachance: Because we are not actually meeting as a committee. We are just exchanging ideas, because as you said, we could just instruct the staff to go out and write something, and then the committee would not be sitting anyway, so maybe we could just informally—and I understood from John's comments last week that he did not mind our, going that route—just meet informally and try to share some ideas of ours, and then allow Neil to be free to do his writing.

The Chairman: Well, if Mr. Cardiff cannot join us and if the five of us here would like to meet over dinner rather than at 8 o'clock, I am prepared to do that because that is actually better for me.

Mr. Roy: But, Mr. Chairman, if we are going to share some ideas I would prefer if John could be present before starting to write the report because we would establish a model there . . .

Mr. Lachance: No, no. We are talking about a statistical base. We are not talking about the report proper. That we have postponed until next week if I understand the arrangements that were made. We are only talking about the fact base, something that actually Neil could just start writing right away; but rather than doing that and then coming back and saying, Well, we do not really like the presentation and it should have been done such-and-such a way—I was thinking we could just meet informally.

The Chairman: Do you have any more information for us?

Mr. Cardiff: There is a good chance I can get back for a few minutes.

The Chairman: At 8 o'clock?

Mr. Cardiff: It might not be right at 8 o'clock.

The Chairman: Well, why do we not meet at 8 o'clock then, and Murray could drive tomorrow.

Mr. Cardiff: Tomorrow?

Mr. Roy: Yes.

Mr. Cardiff: It would be difficult. We have one scheduled for tomorrow?

The Chairman: We have one scheduled for tomorrow, so that is the other alternative. We can just go ahead and meet tomorrow as scheduled.

Mr. Lachance: Because there have been a lot of changes made over the weekend as well.

The Chairman: So we have two choices: meeting at 8 o'clock tonight, or tomorrow as scheduled.

Mr. Lachance: Well, are we intending to meet formally or informally? I intended to meet informally.

The Chairman: I think more informally was what we had in mind, just to sort of . . .

[*Traduction*]

Le président: Non, Murray sera ici toute la semaine. Le seul inconvénient est qu'il a . . .

M. Lachance: John sera-t-il ici demain?

Le président: Non, John est parti pour la semaine.

M. Lachance: Nous ne nous réunissons pas en tant que comité. Il s'agit simplement d'un échange d'idées, parce que comme vous l'avez dit, nous pourrions demander au personnel de recherche de nous rédiger quelque chose et, à ce moment-là, le Comité ne siègerait pas, de toute façon. J'ai cru comprendre, d'après ce que John a dit la semaine passée, qu'il ne voyait pas d'inconvénients à ce que l'on procède de cette façon—c'est-à-dire tenir des réunions officieuses pour échanger nos idées et ensuite permetre à Neil de rédiger le rapport.

Le président: Si M. Cardiff ne peut pas être des nôtres, et si nous cinq voulons nous réunir pendant l'heure du dîner plutôt qu'à 20 heures, je suis prêt à le faire parce que cela me convient mieux, de toute façon.

M. Roy: Mais si nous allons partager nos idées, monsieur le président, je préfère que John soit là avant de commencer la rédaction du rapport, parce que nous créérions un précédent . . .

M. Lachance: Non. Nous allons parler d'une base de données statistiques. Il ne s'agit pas du rapport proprement dit. Si j'ai bien compris, nous avons remis nos discussions concernant le rapport à la semaine prochaine. Nous allons parler seulement des données statistiques, qui constituent un aspect du rapport que Neil pourrait commencer à rédiger tout de suite. Cependant, plutôt que de faire cela et puis de décider que nous voulons changer de présentation, je voulais proposer que nous nous réunissions officieusement.

Le président: Quelqu'un a-t-il quelque chose d'autre à dire?

M. Cardiff: Il se peut très bien que je puisse revenir pendant quelques minutes.

Le président: A 20 heures?

M. Cardiff: Je n'arriverai peut-être pas à 20 heures pile.

Le président: Si l'on se réunissait à 20 heures donc, et Murray pourrait partir en voiture demain.

M. Cardiff: Demain?

M. Roy: Oui.

M. Cardiff: Ce serait difficile. Y a-t-il une réunion de prévue pour demain?

Le président: Nous avons une réunion prévue pour demain, c'est donc l'autre possibilité. Nous pouvons nous réunir demain comme prévu.

M. Lachance: Beaucoup de changements ont été apportés pendant la fin de semaine également.

Le président: Nous avons donc deux possibilités: nous pouvons soit nous réunir à 20 heures ce soir, soit demain comme prévu.

M. Lachance: Avons-nous l'intention de nous réunir officiellement ou officieusement? Je croyais qu'il allait s'agir d'une réunion officieuse.

Le président: Je crois que l'on envisageait une réunion plutôt officieuse, afin de . . .

[*Text*]

Mr. Lachance: No translation, no recording or anything.

The Chairman: Right.

Mr. Lachance: Just to be able to see where we are in terms of the fact base, and then let Neil write what he has to write.

Mr. Roy: I prefer tomorrow.

The Chairman: Okay. Mr. Cardiff, what is your preference—today or tomorrow?

Mr. Cardiff: Mr. Chairman, I have not had a chance to get to my office yet to see what is happening there. I know there are some priority things in my office and I know I have a caucus meeting tomorrow morning at 10.30.

The Chairman: Mr. Lachance, what is your preference?

Mr. Lachance: Well, Mr. Chairman, whatever you wish.

Mr. Cardiff: Even after our meeting tonight I might have a better idea of what our schedule is or what is happening tomorrow.

Mr. Lachance: Well, the third way is just to cancel everything and let Neil assess by himself what should be in the report, and that is it.

Mr. Roy: I second that.

The Chairman: That is the third alternative. Murray, would you go along with that—let the staff begin writing the draft report? You know, we have already . . .

Mr. Cardiff: I would not let them go home though.

The Chairman: No. I think we have given them a lot of direction already at this point so, staff, that seems to be the wish.

How, at the end of this meeting—I do not want to take time away from our very important witness—at the end of this meeting if some of us would like to have dinner together, let us still go ahead with that, all right? So, staff, there is no meeting at 8 o'clock and there is no meeting luncheon meeting after this meeting.

• 1715

Now, it gives me great pleasure to introduce to you Professor John Langford, Associate Professor of Public Administration from the University of Victoria. He has written extensively on government and public corporations; he is a consultant to the Ministry of Finance in British Columbia; he was consultant to the Lambert Commission on Crown corporation—this was a royal commission on financial management and accountability.

Mr. Langford claims he is no expert on trading houses but I think he is an expert on corporation models, and I think, Mr. Langford, that this is the stage the committe is at. Next week, we are going to have to make a very important decision as to whether we are actually going to recommend to the government that we do need a national trading corporation, be it private, public, or a combination, and what we are seeking is:

[*Translation*]

M. Lachance: On n'aurait pas d'interprétation, ni d'enregistrement, ni quoi que ce soit.

Le président: Exact.

M. Lachance: Il s'agirait simplement d'examiner les données statistiques et de permettre ensuite à Neil de rédiger son rapport.

M. Roy: Je préfère qu'on se réunisse demain.

Le président: D'accord. Préférez-vous qu'on se réunisse aujourd'hui ou demain, monsieur Cardiff?

M. Cardiff: Je n'ai pas encore eu l'occasion d'aller à mon bureau pour voir ce qui se passe, monsieur le président. Je sais qu'il y a des questions importantes qui m'y attendent et j'ai une réunion du caucus demain matin à 10 h 30.

Le président: Que préférez-vous monsieur Lachance?

M. Lachance: Je suis à votre disposition, monsieur le président.

M. Cardiff: Même après notre réunion ce soir, j'en saurai peut-être un peu plus au sujet de notre emploi du temps ou des projets pour demain.

M. Lachance: La troisième possibilité est de tout annuler et de permettre à Neil de décider lui-même ce qui devrait figurer dans le rapport.

M. Roy: J'appuie la motion.

Le président: C'est une troisième possibilité. Seriez-vous d'accord, Murray, pour permettre au personnel de recherche de commencer la rédaction du projet de rapport? Vous savez, nous avons déjà . . .

M. Cardiff: Je ne veux pas leur permettre de rentrer chez eux.

Le président: Non. Nous leur avons déjà donné beaucoup de conseils. C'est donc la volonté du Comité que le personnel de recherche commence la rédaction.

Je ne veux pas empiéter sur le temps de nos témoins très importants, mais je crois que si certains veulent dîner ensemble à la fin de la réunion, nous devrions le faire. D'accord? Il n'y aura donc pas de réunion ce soir à 20 heures ni demain, monsieur le greffier. Il se peut qu'il y ait une réunion officieuse pendant l'heure du repas, après cette réunion.

C'est avec beaucoup de plaisir que je vous présente M. John Langford, professeur adjoint d'administration publique à l'université de Victoria. Il a beaucoup écrit sur les sociétés publiques et gouvernementales; il est consultant auprès du ministère des Finances de la Colombie-Britannique. Il a aussi été consultant auprès de la Commission Lambert sur les sociétés de la Couronne, c'est-à-dire la Commission royale d'enquête sur l'administration financière et l'imputabilité.

M. Langford prétend qu'il n'est pas un expert sur les sociétés de commerce, mais j'estime qu'il l'est sur les divers modèles de sociétés. Or, monsieur Langford, le Comité en est justement à l'étude de ces modèles. La semaine prochaine, nous devrons prendre une décision très importante, à savoir si nous allons recommander que le gouvernement crée une société nationale de commerce, qu'elle soit privée, publique ou

[*Texte*]

what sort of what structures, how should we finance, et cetera; and we know this is your area of expertise.

Professor Langford tells me he does not mind being interrupted at any stage of his presentation. So, without wasting any time, Professor Langford.

Professor John Langford (Associate Professor of Public Administration, University of Victoria): Thank you very much, Mr. Chairman. In fact, in view of the time we have available, if you feel I am going on a bit too long at any point, just stop me immediately and turn to discussion.

I would like to look at a number of problems. I would like to essentially drop the question of whether or not you need a national trading corporation or agency of any kind and just work on the premise that you do need one, and what do you do if you went ahead to set one like that up, and what kind of problems would be faced if you were designing a model in terms of an approach to the creation of the corporation itself.

Secondly, the approach to its corporate structure. Thirdly, questions related and problems related to establishing the financial structure of the corporation. And fourthly, and possibly the most important over the long run, questions related and problems related to the relationship between the government, Parliament and this agency in terms of the government's and Parliament's capacity to direct and control the agency, or whatever the tag momentarily—it is more likely, obviously, to be a corporation of some kind.

So this is not to, in any case, prejudge the intentions of the committee with respect to establishing an agency but, on the premise that you were going to do that, I would like to go ahead and talk about the problems I see with respect to how you might go about it.

Now, oddly enough, I suppose, in terms of talking about corporations, I would like to first spend a moment talking about what would happen if you went about it through a departmental program, just some of the issues associated with that. I would assume that if you were going to do that, you would be talking about a program associated with risk insurance, subsidization, tax incentives, grants—some combination of those sort of efforts; and it would be directed towards evolving major project management forms or merely supporting existing forms of consortia.

The main point I was going to make is that going at it in that kind of way would require legislation. It would probably look something like the extension of the existing IT&C program for export market development. It would be financed like a normal program but the difficulty is that it is not really normal. I think that would be a significant problem.

If you were going into the area of financing and covering large turnkey projects, for instance, you would be faced with a situation in which contingent liability would be one of the major financial considerations, and this would make the control and direction relationship between the government and the component or the department quite difficult, particularly in

[*Traduction*]

mixte. Nous cherchons donc à savoir quelle devrait être la structure d'une telle société, comment la financer, etc. Or, nous n'ignorons pas que c'est votre spécialité.

M. Langford me dit qu'on peut l'interrompre à quelque moment que ce soit de son exposé. Par conséquent, sans plus tarder, je l'invite à prendre la parole.

M. John Langford (professeur adjoint d'administration publique, université de Victoria): Merci beaucoup, monsieur le président. Étant donné le peu de temps dont nous disposons, si vous estimez que mon intervention est trop longue, n'hésitez pas à m'interrompre et à entamer une discussion.

J'aimerais aborder un certain nombre de problèmes. D'entrée de jeu, cependant, j'aimerais laisser de côté la question de savoir si nous avons besoin ou non d'une société nationale de commerce ou d'un organisme analogue et dérouler mon exposé en fonction de la prémisse d'après laquelle il est nécessaire d'en mettre une sur pied. On se demande alors ce qu'il faut faire dans de telles circonstances et à quels problèmes on fait face lorsqu'on conçoit le modèle d'une telle entreprise.

Deuxièmement, comment doit-on envisager sa composition en tant que société, ses structures. Troisièmement, il faut étudier les questions ayant trait au financement de cette société. En quatrième lieu, il faut étudier ce qui est peut-être l'aspect le plus important à long terme, les questions et les problèmes découlant des rapports existant entre le gouvernement, la législature et l'organisme, c'est-à-dire les pouvoirs qu'ont le gouvernement et le Parlement de diriger et de contrôler la société.

Je ne cherche pas, par là, à porter d'avance un jugement sur l'intention quant à la création de cet organisme. J'adopte simplement la prémisse d'après laquelle vous allez proposer sa mise sur pied, et j'aimerais donc aborder les problèmes que j'entrevois si vous prenez cette décision.

Puisqu'il est question d'une société, il vous paraîtra un peu bizarre que je commence par dire ce qui se passera si vous le faites par l'entremise d'un programme ministériel. Je suppose que si c'est ainsi que vous allez procéder, vous mentionnerez l'assurance-risque, les subventions, les abattements fiscaux ou une combinaison quelconque de ces mesures dans le cadre d'un programme. Ces mesures seraient d'ailleurs subordonnées à un grand projet de gestion ou à une gestion sous forme de consortium.

Ce qu'il importe de dire ici c'est que cela exigera une mesure législative qui ressemblera probablement à la prolongation accordée au programme actuel de subventions des marchés d'exportation relevant du ministère de l'Industrie et du Commerce. Cette initiative sera donc financée par un programme normal, mais le problème c'est qu'il ne sera pas vraiment normal, et ce sera une difficulté non négligeable, à mon avis.

Si vous envisagez le financement et la protection d'importants projets clefs en main, par exemple, l'une des principales considérations financières dont il faudra tenir compte sera le risque conditionnel. A cause de cela, le gouvernement aura beaucoup de difficulté à contrôler et à administrer le programme ministériel, surtout étant donné que le ministère

[*Text*]

view of the fact that, if you went at it from a departmental point of view, it is quite likely, with the instruments I have just mentioned, that the departmental branch or division would have no control over the co-ordination of consortia in the private sector and would not have a significantly increased or separate marketing and intelligence organization, apart from the existing IT&C arrangements.

I think the difficulty would be that it is hard to imagine pushing an organization like this, with this kind of mandate, into the normal budgeting stream of government on an annual basis because, with contingent liability being the key issue over the long run, try to imagine the government putting together the envelope system and not having a clue from one year to the next what kind of high-risk situations, in turnkey projects particularly, they might run into over the long term.

• 1720

As you undoubtedly know, IT&C came forward with a proposal of this sort wrapping this kind of program inside a branch of IT&C, and it was soundly thrashed a couple of years ago by Finance who objected to the proposals precisely on those grounds.

So I guess the feeling I came to at the end of looking at the model of using a department or a branch of a department to encourage the development in Canada of a capacity to handle turnkey projects was that what you get out of this is strong government control at least of the intergovernment of the intragovernment activities. But what you get at the end as well—is a minimum impact on the outside environment—in other words, the private sector. So you get maximum control essentially on the inside and minimum impact on the outside. You also get a very narrow focus of activity in the sense that you would probably be looking at insurance, subsidization, tax incentives, these sorts of activities, rather than the capacity actually to put consortia together in separate marketing and separate contracting organization.

I do not want to spend much time on that, but I just wanted to make the simple point that I think one should not delay very long over the issue of whether you could run an organization like this successfully under the public service personnel rules, for instance, within a government department.

The second model that I looked at in some detail was the model of a wholly owned corporation, and I have not looked over my shoulder here to see whether I am in line with your thinking on this at this stage. I will get around very quickly to the question of a mixed public and private enterprise. Let us think for a moment of the problems associated with doing this, getting involved in setting up a project management firm or a small number of project management firms which would put together temporary consortia for specific projects. If you try to look at the prospect of doing this through a wholly owned corporation, you end up in a situation which from the point of view of creation you probably have to go the statute route or through amendments to the mandate and powers of the Canadian Commercial Corporation. This would strike me to be the only two ways it would be worthwhile going forward.

[*Translation*]

lui-même ou l'une de ses directions ou divisions, n'aura aucun droit de regard sur la coordination de consortiums dans l'entreprise privée tout en ne disposant pas d'un organisme de commercialisation et d'information qui soit distinct de ce qui existe déjà au ministère de l'Industrie et du Commerce.

A mon avis, la difficulté viendra du fait qu'il est difficile d'assujettir ce genre d'organisme à mandat bien particulier, à un budget annuel normal dans l'administration publique. Cela tient au fait qu'étant donné les risques conditionnels à long terme, il sera difficile pour le gouvernement de recourir au système des enveloppes, sans savoir d'une année à l'autre quelles sont les situations à risques très élevés pouvant se prolonger à long terme, particulièrement dans les projets clefs en main.

Vous n'ignorez sans doute pas que le ministère de l'Industrie et du Commerce a déjà présenté ce genre de proposition il y a deux ans, c'est-à-dire de faire relever ce genre de programmes d'une de ses directions, et que le ministère des Finances s'y est alors violemment opposé en invoquant justement ces arguments.

Par conséquent, après avoir envisagé le modèle d'un programme ministériel ou relevant d'une direction d'un ministère afin que le Canada assume davantage de projets clés en main, j'en ai conclu que le gouvernement contrôle étroitement les activités, tout au moins celles se rapportant à d'autres des répercussions minimes à l'extérieur, c'est-à-dire sur le secteur privé. Par conséquent, il y a un maximum de contrôle interne et un minimum de répercussions extérieures. Il reste aussi une marge de manœuvre très circonscrite en ce sens qu'on examine probablement des questions comme des garanties, les subventions, les abattements fiscaux, plutôt que la possibilité de mettre sur pied des consortiums dans le cadre d'un organisme distinct sur le plan de la commercialisation et des contrats.

Je ne veux pas m'étendre trop longtemps là-dessus, mais je tenais à rappeler qu'à mon avis il ne faut pas trop se demander si on peut administrer ce genre d'organisme avec succès, compte tenu des règlements s'appliquant au personnel dans la Fonction publique, par exemple, au sein des ministères.

Le deuxième modèle que j'ai étudié d'une façon assez poussée est celui d'une société en propriété exclusive, sans vérifier si mes idées concordaient avec les vôtres. J'aborderai ensuite la question d'une société mixte, c'est-à-dire à la fois privée et publique. Pour le moment, songeons aux problèmes inhérents à ce genre d'entreprises, c'est-à-dire la création d'une ou de quelques entreprises de gestion de projets qui créeraient des consortiums temporaires pour les besoins de projets précis. Si c'est une entreprise en propriété exclusive qui s'engage là-dedans, il faut probablement légifirer, c'est-à-dire d'obtenir des amendements au mandat et aux pouvoirs dévolus à la Corporation commerciale canadienne. Cela me paraît être le seul moyen qui vaut vraiment la peine d'être tenté. Cela tient principalement au fait que le gouvernement, par le passé, s'est

[*Texte*]

Primarily this is because, there, the government has used the creation of corporation under the Canada Business Corporation Act in the past.

This has proved to be reasonably unsatisfactory in terms of establishing a clear mandate for the corporation. Also it is extremely frustrating for members of Parliament who generally do not get any access to approval or consideration of the mandate and powers of the corporation and its relationship with government. As you know, in cases like VIA Rail, for instance, all the members of Parliament get is a one-line item in the budget saying that the government essentially is going ahead to create a corporation and a certain amount of loan funds will be required for a period of time—and that is it. On the whole I think that is extremely unsatisfactory. So on the basis of the kind of criticism it is faced with I think the government is bound to go the statute route, a new statute, or amendments to the powers in a mandate of a corporation like the Canadian Commercial Corporation.

The structure of this corporation obviously would focus on collegial board leadership. I give the examples of Petro-Canada and Air Canada, which are quite successful examples of the art form but, then, also there is the example of Atomic Energy of Canada Limited, which is a quite unsuccessful example of the art form.

You would have advantages in terms of the structure of full government guarantee of borrowing as the organization undoubtedly would end up being an agent of the government. You would have a substantial management cadre if the government or the corporation were capable of putting one together in the context of available personnel resources in this country and elsewhere, with an international communications network and a wide variety of expertise.

• 1725

In terms of financial structure you would get government ownership of all shares. An important issue comes up here if you are thinking of designing a wholly owned corporation. A decision would be needed in terms of whether to issue a nominal number of shares and, therefore, put most of the financing on a loan basis, or to issue an appropriate number of shares at price X for which the government would subscribe. In other words, this is provision of the initial capital through the equity route.

There are some significant advantages to going that latter route, and they strike me as being two which I would like to bring to your attention. One is that it makes transition to a joint- or mixed-ownership mode much easier in the future should you decide to start with a wholly owned corporation and move to a mixed enterprise. The second thing is that it gives you a vehicle for measuring return on investment, which is not really there if you go in terms of nominal shares; just enough shares, in other words, for the directors to hold so that the corporation is effectively under law incorporated. So you can provide incentive to the management of the corporation to focus on target rates of return on capital, and I think that is

[*Traduction*]

servi de la création des sociétés en vertu de la Loi sur les corporations canadiennes.

Les résultats de ces interventions ont été peu satisfaisants, c'est-à-dire que les sociétés n'ont pas eu de mandat clair. Cette solution est également extrêmement irritante pour les députés qui, en général, ne peuvent ni étudier ni approuver le mandat et les pouvoirs accordés à la société, ni même se prononcer sur ses rapports avec le gouvernement. Par exemple, dans le cas de la création de VIA Rail, tout ce que les députés en connaissent, c'est ce qu'en dit un poste d'une ligne dans le budget précisant que le gouvernement va créer une société et qu'il faudra lancer un emprunt d'un montant précis pendant une période donnée. C'est tout. Eh bien, cela me paraît nettement insuffisant. Par conséquent, face aux critiques qu'on peut lui adresser pour ce genre d'initiatives, le gouvernement va probablement se sentir obligé de légiférer, d'adopter une nouvelle loi ou d'apporter des modifications aux pouvoirs précisés dans le mandat d'une société comme la Corporation commerciale canadienne.

La structure d'une telle société s'élaborera certainement autour d'une direction collégiale. On a déjà quelques exemples de réussites de ce genre, par exemple la direction de Petro-Canada et d'Air Canada, mais cette forme d'administration a aussi donné lieu à quelques échecs, ainsi celui de l'Énergie atomique du Canada Limitée.

Les avantages à ce chapitre tiennent au fait qu'on bénéficie de la garantie gouvernementale parce qu'il s'agit d'emprunter, mais malgré tout, on finit par être un agent du gouvernement. On pourrait avoir bon nombre de cadres administratifs si le gouvernement ou la société elle-même sont en mesure de constituer un bon conseil ayant de bons contacts internationaux et beaucoup de spécialistes, recrutés dans notre pays et à l'étranger.

Pour ce qui est de la structure financière, on se retrouve avec le gouvernement comme actionnaire unique. Par conséquent, si l'on songe à une entreprise en propriété exclusive, cela présente un problème important. Il faut en effet décider si on doit émettre un nombre limité d'actions et, partant, de financer surtout au moyen d'emprunt ou s'il faut plutôt émettre un nombre approprié de parts à un prix acceptable aux yeux du gouvernement. Autrement dit, il s'agit de fournir les capitaux nécessaires au démarrage au moyen du capital-actions.

Cette solution représente certains avantages importants, et j'aimerais en mentionner deux. Premièrement, elle facilite la transition à un mode de propriété conjointe ou mixte si l'on décide de s'engager sur cette voie. Deuxièmement, elle permet d'évaluer le rendement du capital investi, car cela n'est pas vraiment possible si l'on n'émet qu'un nombre limité d'actions, c'est-à-dire juste assez pour que la société soit constituée en nom collectif au yeux de la loi. Cela permet donc d'inciter les cadres de l'entreprise à viser certains taux de rendement du capital investi. Or, cela mérite réflexion si l'on songe à une société en propriété exclusive dont toutes les actions seraient détenues par le gouvernement.

[*Text*]

something worth thinking about if you were to think in terms of a wholly owned corporation in which all the shares would be in the hands of the government.

If you think about the further financing of the corporation, debt financing from the private marketplace, cash flows and tax deferrals or straight government financing will likely be the key modes of further financing an organization of this type. You will likely find that most of the financing would be of the latter variety. In other words, it would be borrowing directly from the government. Again you are faced with the difficulty, in terms of financing, of contingent liabilities. In the face of the variety of contingent liabilities that a corporation like this might have to deal with, it would be inappropriate, for the most part, to go to private sources.

I think you have to ask yourself the question that usually is ignored in the creation of a new Crown corporation; that is, what would the further downstream financing look like after you have had the initial infusion of capital? Secondly, in the context of the deficit-showing 1980s, is it practical to think of large amounts of capital flowing as budgetary items, for instance, to cover contingent liabilities to a national trading corporation? Would that not result in the kinds of political exposures which our masters everywhere would be extremely unhappy about? I think the key question that raises is one I really do not pretend to be able to answer.

You might find there will be some dovetailing between the evidence you have received from elsewhere and these ideas. Essentiallly, I think you have to come up with some sense of whether you believe a national trading corporation will ever operate on a self-financing or break-even basis. I think that is a really important and significant question, and one that I would not really be capable of handling.

Leading on from the financial structure, in terms of coordination, the Crown corporation would provide an excellent vehicule for intragovernment co-ordination, co-ordination within the government, especially if you used interlocking board memberships with deputy ministers on boards. This has a flavour to it, for elected members of Parliament, of being something well beyond their being able to put their finger on these sorts of activities, but it has proved successfull in the past in terms of making sure one government department is not going off in one direction while its sister corporation is going off in another direction. So you can contemplate a board membership with deputy ministers from IT&C, possibly External, the head of CIDA, the CEO of the Canadian Commercial Corporation. You might also contemplate the use of advisory councils in this context to make sure the variety of efforts that the government is involved in here would not all go off half cocked in different directions.

You also clearly have, in terms of co-ordination, an excellent vehicle in a Crown corporation, a wholly owned corporation, for intergovernmental dealings. Petro-Canada I think has demonstrated the validity of that thesis in the international marketplace. What it would possibly not offer is similar opportunities with respect to private sector co-ordination. In other words, the main purpose of a firm like this, if we are

[*Translation*]

Si on aborde maintenant le financement ultérieur, il se fera probablement par la dette provenant du secteur privé, au moyen de la marge brute d'autofinancement et de l'impôt différé ou par le gouvernement. C'est d'ailleurs probablement à la dernière forme qu'on recourra le plus. Autrement dit, on empruntera directement du gouvernement. Encore une fois, cependant, on fait face à la difficulté que représentent les risques conditionnels par rapport au financement. Étant donné la grande diversité de ces risques dans une telle société, il serait assez peu approprié de s'adresser au secteur privé.

Il faudra donc que vous vous posiez une question qu'on néglige d'habitude lorsqu'on crée une nouvelle société de la Couronne, soit comment financera-t-on les activités de l'entreprise une fois qu'on l'aura fait démarrer au moyen de la mise de fonds initiale? En deuxième lieu, si l'on tient compte des déficits qui caractérisent notre décennie, est-il vraiment pratique d'envisager que d'importants capitaux figurant à titre de postes budgétaires couvrent les risques conditionnels d'une société nationale de commerce? Cela ne nous exposerait-il pas à des problèmes politiques qui contrarieraient beaucoup les administrateurs? Pour ma part, je ne suis pas en mesure de répondre à cette question fondamentale.

Vous trouverez peut-être que certains de mes propos recoupent d'autres que vous avez entendus d'autres sources. Je crois que vous devez absolument décider si une société nationale de commerce pourra être rentable ou tout au moins rentrer dans ses frais. Il s'agit d'une question primordiale à laquelle je ne suis vraiment pas capable de répondre.

J'aborde vraiment la question de la coordination. A cet égard, une société de la Couronne serait excellente du point de vue du gouvernement, surtout si le conseil d'administration compte des sous-ministres. Évidemment, aux yeux des députés, ce genre de structure semblera leur interdire tout droit de regard, mais elle a fait ses preuves par le passé. J'entends par là qu'elle empêche qu'un ministère s'engage dans une voie alors qu'une société de la Couronne prend une direction tout à fait opposée. On peut donc envisager la constitution d'un conseil d'administration comportant des sous-ministres de l'Industrie et du Commerce, peut-être des Affaires extérieures, le directeur de l'ACDI et celui de la Corporation commerciale canadienne. On peut aussi recourir aux services de conseils consultatifs afin de s'assurer que les divers efforts déployés par le gouvernement prennent la forme de projets mûris et qu'ils ne prennent pas des orientations opposées.

Une société de la Couronne, une société en propriété exclusive est excellente sur le plan de la coordination dans le cas de transactions intergouvernementales. A cet égard, je crois que Petro-Canada a prouvé ces affirmations sur le marché international. Elle n'offre toutefois pas les mêmes possibilités de coordination dans le secteur privé. En d'autres termes, par rapport à des projets clefs en main, la principale justification

[*Texte*]

talking about turnkey projects, would be to put together one or several consortia in the construction area, the heavy engineering areas possibly, and possibly in other areas as well. It is more difficult to feel confident that this type of corporation would be as capable of doing this as a mixed enterprise of some sort, for all the obvious reasons.

• 1730

Finally, and some of the investments will be applicable to other models as well, in terms of control and direction of a wholly owned corporation, I think the best way to think of this is to follow the model of the Petro-Canada Act and the Air Canada Act, which are quite recent acts with respect to a large, proprietary corporation that is thought to be essentially a commercial venture. If you look closely at these acts, or if you force your staff to do so, and if you look at Bill C-27, which is the recent legislation that died on the order paper with respect to Crown corporations, you will find that the intention of both the previous Conservative government and, I believe, the present Liberal government, which was originally responsible for the Petro-Canada and Air Canada acts and the drafting of Bill C-27. You will find that the Bill C-27 type of regime, of control and direction, would provide the government with quite an enormous stable of powers with respect to directional control. These powers would be in the area of straight policy and management directives, approval powers with respect to corporate plans, capital budgets, and approval powers with respect to a wide range of financial management practices and commercial practices. That is something I would like to come back to, because the issue of government tinkering with commercial practices in the wake of the AECL and Polysar difficulties—I have become a master of understatement after only a moment in Ottawa—is something to consider very closely.

On the advice that I have taken on this, you find that people are essentially talking out of both sides of their mouths. On the one hand, nobody would approve of directly allowing a trading corporation to act in a way that was thought to be unethical or not to the highest standards of public service. However, on the other hand, it is reasonably obvious, from the little experience I have had with these operations, that sometimes in commercial practices of this type high standards are not appropriate in certain international and regional market places. That is a problem I am sure you have had to wrestle with in some way. You do have the difficulty here that, if you go, for instance, the Crown corporation route, there is already a code of commercial practices and there would be strong pressure to have that code applied to a national trading corporation in this form.

You also have a continuation of my litany of government powers. You have powers over the appointments of the board, of the corporation and the CEO. You have powers over subsidiary creation, and that is a very important consideration. The existing emphasis of the government is to go for allowing Governor in Council approval of all subsidiary creation, which would mean in this context that you would probably be faced

[*Traduction*]

de ce genre d'entreprises est de créer un ou plusieurs consortiums dans le domaine du bâtiment, peut-être dans celui du génie d'équipement et également dans d'autres. Il est toutefois plus difficile de croire que ce genre de société serait en mesure d'agir en société mixte, pour des raisons bien évidentes.

Si on veut des idées claires à ce sujet, je crois qu'on doit se reporter aux modèles que constitue la loi créant Petro-Canada et la loi constituant Air Canada. Il s'agit de deux textes très récents se rapportant à de très vastes sociétés en propriété exclusive, dont la vocation est considérée comme essentiellement commerciale. Cela n'empêche pas qu'on peut étudier la question des investissements en fonction d'autres modèles, sous l'aspect du contrôle et de la direction d'une société en propriété exclusive. Pour revenir aux lois que j'ai mentionnées, et si l'on examine le Bill C-27, récent projet de loi ayant trait aux sociétés de la Couronne et mort au Feuilleton, vous y verrez quelles étaient les intentions du gouvernement conservateur et quelles sont celles du gouvernement libéral actuel, celui qui a présenté la loi constituant Petro-Canada et Air Canada et qui s'est chargé de rédiger le Bill C-27. Vous verrez que le genre de régime créé par le Bill C-27 donne énormément de pouvoirs au gouvernement en matière de contrôle et d'orientation. Ces pouvoirs ont trait aux directives en matière de politique et de gestion; ils donnent l'autorité d'approuver les projets des sociétés, les budgets et toutes sortes de mesures de gestion financière et de mesures commerciales. J'aimerais y revenir, car on doit examiner très attentivement cette question du gouvernement s'interposant dans le domaine des transactions commerciales, à la suite des difficultés qu'on a relevées au sujet des transactions de l'EACL et de Polysar, et ici, je parle par euphémisme.

A ma connaissance, on entend surtout des propos extrêmement contradictoires. D'une part, personne n'aimerait qu'on permette à une société de commerce d'agir d'une façon contraire à l'éthique commerciale ou à la déontologie en vigueur dans la Fonction publique. D'autre part, ma maigre expérience de ce genre de transaction m'a fait voir que, parfois lors de certaines transactions commerciales effectuées sur certains marchés internationaux et régionaux, il n'est pas approprié de se conformer à des normes aussi élevées. Je suis certain que vous avez dû en débattre avec votre conscience sur ce sujet, d'une façon ou d'une autre. Or, si vous optez pour la création d'une société de la Couronne, il existe déjà un code de déontologie commerciale se rapportant à ce genre de société, et on exercerait des pressions pour que la société nationale de commerce soit obligée de s'y conformer.

En outre, le gouvernement conserve encore un très grand nombre de pouvoirs. Il peut faire des nominations au conseil d'administration ainsi qu'à celui des organismes canadiens d'exportation. C'est à lui qu'il revient de décider de la création de filiales, ce qui est extrêmement important. A cet égard, le gouvernement actuel est favorable à la création de filiales au moyen d'un décret, ce qui signifie qu'il vous faudra probable-

[*Text*]

with Governor in Council or Treasury Board approval of every consortium established by the trading company.

To go on, you would have approval powers for the government over borrowing, approval over extension of loans and guarantees by the corporation and an extremely strong regime of accountability through detailed reporting and evaluation requirements. The latter might go well beyond evaluation in terms of normal business practices. It might go into the kind of economy, efficiency and effectiveness evaluation being advocated by the Auditor General, it being suggested, again, with certain care but also still being suggested that these kinds of evaluation techniques be applied to wholly owned corporations that are commercial in character.

I should bring to your attention the fact that the regime of control and direction suggested by the Lambert Commission is slightly, but significantly, less restrictive in terms of the degree of government control and direction.

Let me just leave you with some thoughts on this type of corporation before going on to the perhaps more interesting variety. First, Parliament and the government should be absolutely unequivocal about the mandate of this corporation to avoid the difficulty that confronted the Atomic Energy of Canada Limited, which was the phenomenon known as "mandate creep". This is where you end up giving the corporation the powers to do x, and, when you turn around four or five years later, it is doing y, z, a, b, c and d. You would also want to set down in a statute that the board composition should reflect the mandate in terms of the skills and expertise and co-ordination powers required for that particular board. Therefore, you would obviously want to consider having appropriate deputy ministers on the board, as well as the heads of CIDA, EDC and CCC. Again, that would avoid the problem confronted by AECL of having a board which just did not have the skills and capacities to handle the new areas that they had managed to drag the corporation into over time.

In terms of corporate-planning and capital-budgeting approval, I want to stress that the process would be largely meaningless in terms of a wholly owned Crown corporation. It would also be extremely disruptive of the envelope systems, essentially of this *x* factor of the contingent liabilities. The potential exposure over a period of a corporate plan of four to five years is absolutely unknown at the outset of that plan.

Also, I would like to raise the issue of requiring project approval by Treasury Board, the issue I mentioned a moment ago, because of this potential exposure. This may be necessary even if you have a board composed of deputy ministers and heads of agencies for co-ordination purposes in terms of the potential exposure. I want to make the point that I am coming down hard on these because you are talking about a corpora-

[*Translation*]

ment obtenir l'approbation du gouverneur en conseil ou du Conseil du Trésor, chaque fois que la société de commerce aura mis sur pied un consortium.

En outre, le gouvernement détient l'autorité en matière d'emprunts; c'est lui qui approuve la prolongation de ces emprunts, ainsi que celle des garanties offertes par la société et c'est de lui que relève un système d'imputabilité extrêmement serré fonctionnant au moyen de rapports détaillés et d'évaluations obligatoires. Il se peut même que ses pouvoirs aillent au-delà des exigences en matière d'évaluation normalement en vigueur dans les entreprises. Il se peut que le gouvernement exige des évaluations de nature à augmenter l'efficacité et le rendement économique, comme le préconise le vérificateur général. En effet, même si on fait preuve d'une certaine prudence, on propose que ce système d'évaluation s'applique aux sociétés en propriété exclusive à vocation commerciale.

J'attire votre attention sur le fait que le régime de contrôle et de surveillance proposé par la Commission Lambert est légèrement moins sévère pour ce qui est du contrôle gouvernemental.

Avant de passer à quelque chose de peut-être plus intéressant, j'aimerais vous faire certaines observations sur ce genre de société. En premier lieu, la législature et le gouvernement doivent préciser tout fait clairement le mandat d'une telle société afin d'éviter le genre de difficultés auxquelles nous a confrontés l'Énergie atomique du Canada Ltée, c'est-à-dire celle du mandat à l'évolution insensible. Cela se produit lorsqu'on attribue à une société le pouvoir de faire telle chose et que quelques années plus tard, elle fait autre chose. Il faut aussi préciser dans la loi que le conseil d'administration de la société doit refléter son mandat, c'est-à-dire qu'il doit faire appel à des gens ayant les connaissances et les aptitudes en matière de coordination nécessaire à son bon fonctionnement. Par conséquent, il faut absolument envisager que ce conseil compte les sous-ministres appropriés ainsi que les directeurs de l'ACDI, de la Société pour l'expansion des exportations et de la Corporation commerciale canadienne. Encore une fois, cela nous évitera les difficultés que nous avons connues avec l'EACL et qui ont découlé du fait que le conseil d'administration ne regroupait pas des experts dont les compétences étaient indispensables pour bien manœuvrer dans des domaines nouveaux.

Par ailleurs, s'il s'agit d'une société en propriété exclusive, ce processus sera à peu près sans signification aucune pour ce qui est de la planification et de l'établissement des budgets. Cette solution nuira aussi également au système des enveloppes, surtout à cause de l'inconnue que constituent les risques conditionnels. En effet, on ne connaît absolument pas quels sont les risques auxquels s'expose un projet lorsqu'il s'échelonne sur quatre ou cinq ans.

J'aimerais aussi revenir à la question de l'approbation préalable d'un projet par le Conseil du Trésor en raison de ce facteur de risques. Cela pourrait être indispensable, même si vous avez un conseil d'administration formé de sous-ministres et de directeurs d'organismes, car une certaine coordination s'imposera. Je tiens à souligner ce point, car nous parlons ici

[*Texte*]

tion in this context for which the government is totally responsible, rather than a corporation for which it shares responsibility with the private sector.

• 1735

I mentioned the difficulty regarding applying commercial practices and I wanted to close by mentioning that the government control over subsidiary purchases may be a critical issue because of the vertical and horizontal integration tendencies of these kinds of corporations. If you have not looked very carefully at the behaviour of Crown corporations in this city over the last few years—and there is no reason why you would because some of their behaviour is extremely dull and tedious—then you would not know that many avenues have been used in terms of subsidiary creation by Crown corporations in Ottawa to bypass controls of the government in terms of, say, borrowing power or borrowing authority, for instance, Petro-Canada pushing hard on the government to buy subsidiaries which generate cash. The government tends to turn a blind eye to some of these activities, particularly in the smaller corporations, because it tends to cut down on the demands of the corporation for loan funds from the government on a year-to-year basis if they can purchase healthy subsidiaries that generate a high cash flow. There are two problems arising out of this. One is that you find the corporation spreading out into all sorts of areas into which it was not intended to go. Second, you will find that with a national trading corporation you will undoubtedly defeat the major purpose of the corporation which was to establish consortia that have a fixed time span, that disappear at the end of the projects. You will find that the tendency of the corporation in that situation will be to grab onto subsidies and build an empire both vertically and horizontally that will allow it continuous presence and it will kill, over the long run, I would suggest, the most attractive flexibility of this corporation, that of creating consortia as they are needed.

So over-all, if you are thinking of a wholly-owned corporation, a classic Crown corporation, there is a high potential for government control and direction and risk taking, but a very low potential for industry co-ordination. There is also, I am sure, a high potential for intergovernmental co-ordination, but it is very problematic in its capacity to actually staff a corporation like this even within the Crown corporation mode.

I would like to go on to what I think is the most interesting type or model. It seems to me, from what Mr. Lachance has put up here, this is possibly the one that you are leaning towards, and that is a variation on the joint venture theme. I have a number of variations and just let me point out the variations that I have, some of which I pay a good deal of attention to and others of which the same rules sort of apply, but they are different.

The primary one is a joint venture in which government holds a direct majority or is the controlling shareholder. The classic model of that is the Telesat corporation. In this model, other shareholders are the major corporate players. So you are not talking about a situation in which you have the government involved with widely dispersed shareholders, but a situation in which you have the government as a majority share-

[*Traduction*]

d'une société dont le gouvernement aura l'entière responsabilité, qu'il ne partagera pas avec le secteur privé.

Je vous ai parlé des difficultés que comportait l'application des pratiques commerciales. Je tiens à dire que le contrôle du gouvernement sur l'achat de filiales peut constituer une question épineuse, étant donné que ce genre de sociétés ont tendance à l'intégration verticale et horizontale. Le tas de sociétés de la Couronne établies à Ottawa n'offrent pas un sujet passionnant. En l'examinant, cependant, vous constaterez qu'il y a divers moyens utilisés par les sociétés de la Couronne à Ottawa pour contourner les contrôles gouvernementaux en créant des filiales pour améliorer leur pouvoir d'emprunt. Par exemple, Petro-Canada essaie de forcer le gouvernement à acheter des filiales qui peuvent produire des rentrées. Le gouvernement ferme les yeux, surtout quand il s'agit de petites sociétés, car le résultat est une moins grande demande d'emprunts annuelle et, en achetant un société saine, on risque d'hériter d'une bonne utilité. Deux problèmes surgissent. D'une part, une société qui s'adonne à ce genre de pratique a désormais des activités qui n'étaient pas prévues au départ. Deuxièmement, dans le cas d'une société nationale de commerce, indéniablement l'objectif principal qui était d'établir des consortiums de durée déterminée pour des projets donnés, n'est pas atteint. Une société qui achèterait ainsi des filiales bâtirait un empire vertical et horizontal permanent, et à long terme, on perdrait la souplesse souhaitée par la formation de consortiums au fur et à mesure des besoins.

Dans l'ensemble, si vous songez à une société de la Couronne en propriété exclusive, le gouvernement devrait la contrôler et la diriger, prendre les risques, et elle atteindrait bien imparfaitement l'objectif qui est de coordonner l'industrie. Il y aurait également une forte coordination intergouvernementale qui poserait des problèmes du point de vue du personnel de la société, même si c'était une société de la Couronne.

Je passerai donc au modèle qui nous semble le plus intéressant. Il semble, après avoir écouté M. Lachance, que vous êtes tenants d'une société qui serait en quelque sorte une variante d'une entreprise en participation. J'ai plusieurs variantes à vous proposer, certaines qui m'intéressent particulièrement, d'autres qui sont régies par les mêmes règles, mais qui sont différentes.

Tout d'abord, une entreprise en participation dans laquelle le gouvernement serait l'actionnaire majoritaire. Le modèle classique en est la société Telesat. Dans ce modèle, les autres actionnaires sont de grandes sociétés. Il ne s'agit donc pas d'une société où le gouvernement intervient, avec beaucoup d'actionnaires, mais d'une situation où il y a le gouvernement, qui est l'actionnaire majoritaire, et un nombre réduit de socié-

[*Text*]

holder and a small number of other corporate players, probably two or three, all working in the area of the export of capital projects.

The second kind—just for purposes of quick review here—is the joint venture in which the government is a direct majority shareholder, or has an effective controlling interest and the provincial governments join the major corporate players. So not only do you have the federal government, you also have the provincial governments thrown in with the major corporate players. There is an example of that in existence already in Consolidated Computer Incorporated. Now that is a much smaller organization operating largely in the domestic market and it is one that was purchased because it was going down the tubes; but it is an example of this art form and one in which one can see all the difficulties of co-ordination and control when you mix in several governments. I do not think I have all the problems that would be associated with bringing provincial governments in as owners summed up, but I think some of you can probably imagine what those are without my going into them.

• 1740

The next variation on the joint venture theme is the government as direct majority shareholder with disbursed partners, in other words, a situation in which the government owns over 50 per cent of the shares and other shares are held largely by individuals. The obvious example is the Canada Development corporation in which you have 29,000 other shareholders, plus or minus. I would suggest that we not even look at that model because I cannot think of a poorer model for high-risk venture. The more people you have, the more people you have to disappoint politically as the share prices fall through the floor, and dividends are reduced to zero after the first year. With a corporation like this I think you have to work on the premise that at the very best it ia a break-even proposition, a design to put maximum profits into the hands of the individual consortia members. Under most of these models, that is the way the corporation would be run in any case. I think that considering briging in a large number of individuals in the CDC model is something one would want to stay away from.

Another variation on this, the second to last one, is the government as a minority shareholder without control. The obvious example of that comes from my own stomping grounds in British Columbia and it is the BRIC, the British Columbia Resources Investment Corporation. This is a situation in which the government at the outset held this corporation entirely—it was wholly owned—and then it developed ownership of all but 4 per cent of the corporation onto the citizens of the province and other individuals who wanted to participate in its ownership. The difficulty is that the government has continued to be presumed to be responsible for the behaviour and performance of the corporation, despite the fact that it has virtually no control over the corporation. Again, I think that if you want to drive your political masters into absolute ignominy, this is the route to take, particularly as the national trading corporation would be a substantially higher-risk venture than BRIC could

[*Translation*]

tés, deux ou trois, qui travaillent toutes à l'exportation de biens d'équipement.

Dans le deuxième cas, il s'agit d'une entreprise en participation dans laquelle le gouvernement est l'actionnaire majoritaire direct, qui contrôle effectivement les intérêts, et les gouvernements provinciaux sont partenaires au même titre que les grandes sociétés. Il y a donc en présence le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et de grandes sociétés. On songe, par exemple, à une société qui existe déjà, la *Consolidated Computer Incorporated*. Il s'agit d'une société implantée surtout sur le marché intérieur, mais on l'a achetée parce qu'elle était au bord de la faillite. C'est quand même un bon exemple de ce type de modèle, car il y a des difficultés de coordination et de contrôle, étant donné que plusieurs paliers de gouvernement sont en cause. Je ne pense pas avoir cerné tous les problèmes que poserait la participation des gouvernements provinciaux, mais je n'ai pas besoin de le faire, car vous pouvez imaginer quels ils seraient.

Il y a également une autre possibilité: le gouvernement, actionnaire majoritaire associé à d'autres actionnaires. L'exemple qui vient tout de suite à l'idée est celui de la CDC qui fait intervenir le gouvernement et 29,000 actionnaires environ. Je suggère que nous n'étudions même pas ce modèle, car il est extrêmement mauvais pour les entreprises à haut risque. Plus il y a d'actionnaires, plus il y a de gens qui peuvent être déçus quand les actions tombent, les dividendes sont réduits à zéro après la première année. Avec une société comme celle-là, il faut être content de rentrer tout simplement dans ses frais. On ne voudrait certainement pas reproduire le même genre de situation que celle de la CDC.

Il y a également une autre possibilité, celle où le gouvernement est un actionnaire minoritaire ne détenant pas le contrôle. Je pense à la BRIC, la British Columbia Resources Investment Corporation, de ma province. Il s'agissait au départ d'une société entièrement à capital gouvernemental. Ensuite le gouvernement s'est départi de ses actions n'en gardant que 4 p. 100. Les habitants de la province et d'autres personnes qui voulaient participer ont pu acheter des actions. La difficulté est que l'on a toujours considéré que c'était le gouvernement provincial qui était responsable de la performance de la société en dépit du fait qu'il s'était départi presque entièrement de tout contrôle. Agir de la sorte c'est agir au détriment des institutions politiques. Dans le cas d'une société nationale de commerce, la situation serait encore plus grave étant donné que les risques seraient plus élevés que dans le cas de la BRIC, même si cette dernière essaie de s'engager de plus en plus sur ce terrain.

[*Texte*]

be, even though BRIC is making every effort to go in that direction.

The final variation is the government as indirect majority shareholder. This is an interesting model and one that might be appealing to you because this is the model in which the government uses the Canadian Commercial Corporation, essentially a wholly owned or Crown corporation, as a vehicule for ownership of a subsidiary national trading corporation. You could even have the government using the CCC and the EDC, which might be a way, for instance, of solving certain political problems that would arise should the government ever go forward and try to create a third body. The subsidiary national trading corporation is created with, say, the Canadian Commercial Corporation, the Export Development Corporation and key corporate players holding minority interests, if this was thought to be appropriate. In other words, you could have an interesting variation on the majority shareholding model which was held indirectly through an existing Crown corporation.

Mr. Lachance: Do you have examples of that?

Professor Langford: I do not have examples of something . . . there are plenty of examples of subsidiary . . .

Mr. Lachance: How about Syncrude? Interimco in Singapore is like that.

Professor Langford: Yes. Do you mean a foreign example?

Mr. Lachance: Yes.

Professor Langford: You do not have to go too far away from home. I think Syncrude would fit into that and Panarctic as well. Absolutely. In Panarctic the government share is offering an opportunity to . . . Panarctic is better in the sense that the government is closer to a control position. In this situation you would want to be where you are dealing with a subsidiary rather than merely an associated corporation, I think, because it would still give the government the control leverage it requires. But you could contemplate even that other variation.

Now, there are some specific difficulties with that model that I think are worth paying some attention to. One is that there are essentially two different theories, and they are very close to the political surface in Ottawa, about how that should be handled. On the one hand the government seems inclined, on the basis of its recent legislation—Bill C-27, which I gather is being revived and will be put forward again rather shortly—to say that for the most part we will not directly put hands on a corporation which we hold as a subsidiary of another corporation. We will allow that corporation to operate as a responsibility of the parent corporation but, and there were provisions to this effect in Bill C-27, if things get slightly out of hand we are going to clamp down on top of that corporation the whole set of powers we have available to us. In other words, we will apply the same regime of control and direction to the subsidiary that we apply to the parent corporation. That would mean, if you went forward with a regime like that, you would present the other participants in the subsidiary with a rather difficult position. They would not know whether they were dealing with

[*Traduction*]

Une dernière possibilité est celle où le gouvernement serait un actionnaire majoritaire indirect. Il s'agit là d'un modèle intéressant qui pourrait vous plaire. C'est le modèle de la CCC, société de la Couronne ou en propriété exclusive. Le gouvernement pourrait également se servir de la CCC et de la SEE pour résoudre certains problèmes politiques qui pourraient surgir si le gouvernement voulait créer un troisième organisme. Une société nationale de commerce pourrait, par exemple, impliquer la particiaption de la Corporation commerciale canadienne, de la société pour l'expansion des exportations ainsi que d'autres sociétés clés qui détiendraient des intérêts minoritaires. En d'autres termes, il s'agirait d'une variation intéressante en ce sens que le gouvernement serait un actionnaire majoritaire, mais d'une façon indirecte par le truchement d'une société de la Couronne existante.

M. Lachance: Avez-vous des exemples de ce modèle?

M. Langford: Il y a pas mal d'exemples de filiales . . .

M. Lachance: Et Syncrude? Et Interimco de Singapour n'est-il pas conçu sur ce modèle?

M. Langford: Oui. Vous voulez parler d'un exemple étranger?

M. Lachance: Oui.

M. Langford: Chez nous, il y a Suncrude et Panarctic qui se rapprocheraient beaucoup de ce modèle. Dans le cas de Panarctic, la part du gouvernement donne la possibilité de . . . Panarctic est un meilleur exemple en ce sens que le gouvernement est presque dans une situation de contrôle. Dans cette situation, il vaudrait mieux faire affaire avec une filiale plutôt qu'avec une société associée, ce qui permettrait au gouvernement de garder un contrôle important.

Cependant, il y a certains problèmes qui se posent dans le cas de ce modèle et auxquels il faut faire attention. Tout d'abord, il existe essentiellement deux théories politiques à Ottawa. D'abord, il semblerait que le gouvernement ne veuille pas prendre le contrôle direct d'une société qui est une filiale d'une autre société. Le Bill C-27 sera présenté prochainement dans ce contexte. Il s'agit de permettre à la société de fonctionner d'une façon relativement autonome, mais, dans le cas où le contrôle pose certains problèmes, le Bill C-27 prévoit le recours à toutes sortes de pouvoirs. En d'autres termes, cela signifie que le régime de contrôle et de direction régissant la société mère s'appliquera à la filiale. Un tel système poserait des difficultés pour les autres participants de la filiale. Ils ne sauraient pas en effet si c'est la société mère ou le gouvernement qui intervient d'une façon prépondérante dans les différents secteurs de leurs activités.

[*Text*]

the authoritative voice of the parent corporation, or with the voice of the government who would come in at any point and say, we are overriding the board of directors of the parent here and telling you what you must do in the following 12, 15, 29 areas.

• 1745

Again, I should point out, and this is not special pleading, that the Lambert Commission report recommended that government and Parliament not look beyond the parent public corporation. Now, you would want to still give some consideration, though, to the question of subsidiary creation and purchase. In other words, the route by which this type of subsidiary would create consortia, because you might still be in a situation in which the government would be very heavily exposed by the activities of a subsidiary corporation and there might be certain powers that it would want to take to itself in this particular situation.

I think what you need to work out then, essentially, is whether the government could gain sufficient degree of control through the parent, and whether the subsidiary corporation would be an attractive enough vehicle to the key corporate players if the government was allowed to reach over the shoulder of the corporate players if the government was allowed to reach over the shoulder of the parent to control and direct it directly. This could be quite a confusing situation for other potential players to get involved in, particularly if large contingent, liabilities resulted from cases where the government directed the subsidiary to do something because you would then raise the issue of who, for instances, would be responsible for picking up these liabilities if the other participants in the subsidiary and the parent of the subsidiary had not essentially been the prime movers of the decision to go ahead with a particular consortium operation.

What I would like to do is just go back and say a few words about joint ventures in general, some of the key features about establishing relationship with joint ventures. I would like to go back to essentially the simple model of a joint venture in which the governement is a direct majority or controlling shareholder. This is a model, again, like Telesat, in which the government owns 50 per cent of the shares, plus the chairman of the corporation, who is a government appointee, owns one share, and the other 49,999 sharea are owned by the common carriers; in other words, the big corporate players in the area of satellite communication in this country.

In terms of creation, almost all the precedents in this area point to a piece of legislation rather than going any other route. But there have been examples in which the government has purchased shares in existing corporations to avoid business failure and, therefore, ended up in this position. There are also examples in which the government has gone ahead under companies law to do this. The primary examples, that I can think of are Canarctic Shipping, where the government went into a consortium arrangement to build an Arctic icebreaker, and Kanisivik Mines where the government went into a consortium with the west Germans and, I think, western Canadian interests to develop a mine in the Arctic. Those are the most

[*Translation*]

J'aimerais signaler que le rapport de la Commission Lambert a recommandé au gouvernement et au Parlement de ne pas étudier d'autres possibilités que celle d'une société mère publique. Cependant, il faudra quand même étudier la question de la création de filiales et du rachat; en d'autres termes, les possibilités de consortium. En effet, le gouvernement pourrait très bien être mis à nus à cause des activités de la filiale et il voudrait sans doute se réserver certains pouvoirs d'action dans de telles circonstances.

La question à régler est donc la question du degré de contrôle par le truchement de la société mère; il faut également savoir si la filiale serait suffisamment attrayante aux autres associés principaux au cas où le gouvernement déciderait d'imposer son contrôle. Une telle situation pourrait peut-être déplaire à des participants éventuels; il ne faut pas oublier la question des risques et du désir de participer aux décisions en ce qui concerne les opérations de ce consortium.

J'aimerais maintenant revenir en arrière et parler des entreprises en participation en général et des rapports qui interviennent dans ce cas. J'aimerais revenir au premier modèle où le gouvernement est l'actionnaire majoritaire direct. L'exemple de ce système se retrouve chez Telesat. Le gouvernement, en effet, détient 50 p. 100 des actions, le président de la corporation, nommé par le gouvernement, détient une action et les autres 49,999 titres sont la propriété des actionnaires ordinaires, c'est-à-dire les grandes sociétés canadiennes de communications par satellite.

En ce qui concerne la création d'une telle société, elle se fait généralement par déposition d'un projet de loi à cet effet. Il y a cependant des exemples où le gouvernement a acheté des actions de sociétés existantes pour éviter la faillite et s'est donc retrouvé dans une telle situation. Il y a cependant des exemples où le gouvernement à acheter des actions de sociétés existantes pour éviter la faillite et s'est donc retrouvé dans une telle situation. Il y a également l'exemple de Canartic Shipping où le gouvernement a conclu une entente de consortium en vue de la construction d'un brise-glace destiné à l'Arctique; il y a aussi Kanisivik Mines ou le gouvernement canadien fait partie d'un consortium avec certains intérêts d'Allemagne de l'Ouest

[*Texte*]

significant exceptions to the general rule that legislation has been used in these cases.

Now, when you look at the corporate structure, you could have more than one of these types of corporation. In other words, you might contemplate a situation in which you would create one corporation in each of the two or three key economic sectors in which you wanted to encourage the development of consortia and the sale of turnkey projects.

The major players, if you were thinking of the heavy engineering construction area, could be, for example, SNC, Canadian Bechtel, banks, EDC. This would require, I guess, as perhaps you had rehearsed in front of you, changes in the Bank Act if you were to involve the banks. I have taken advice, though, from people more acquainted with the Bank Act. They felt it would not really be necessary to do it on a consortia basis, that you could develop relationships with the international departments of banks and that you could fund the consortia, rather than the national trading corporation, and thereby get round the difficulty of the Bank Act.

• 1750

You do have the problem, I think, of Canadian subs of American firms forming major components of ownership in a corporation of this variety. You get conflicts of interest with the parents in terms of bidding and marketing, and you also have the problem of the major shareholders bidding to be subcontractors in consortia operation. I do not know whether you have had a lot of discussion on this subject, but it seems to me that it raises a very significant political problem, one that will come up again.

If we have a couple of moments I would like to raise the issue of going entirely the private route; in other words going full circle back to not having any Crown corporation or mixed venture but going the private route using the chosen instrument philosophy. That raises also another problem of competitive bidding—and we do not get a chance to discuss this—because one of the major components of the chosen instrument approach is that the government allows the chosen instrument to essentially become one of its major suppliers, if not its only supplier, of goods and services in the specific area in which the chosen instrument works.

Mr. Lachance: Can I ask a question right now?

Professor Langford: Yes.

Mr. Lachance: Within all those models that you have told us about, is there a model—theoretically there must be, but in practice—in which the government would hold non-voting shares and the private sector would hold the voting shares in the corporation?

Professor Langford: There are corporations, and Petro-Canada is one and I believe Telesat is another—I have got some data, I could look this up to be sure for you—in which the government does own nonvoting shares which is effectively just another form of debt creation. In other words, they look like equity but they act like debt. However I cannot think of one in which the government is heavily involved in that way, in which it does not also own common voting shares. Now, there

[*Traduction*]

et de l'ouest du Canada afin d'exploiter une mine dans l'Arctique. Il s'agit là des exceptions les plus importantes à la règle.

En ce qui concerne la structure de la société, il est possible d'en créer une dans les deux ou trois secteurs économiques clés où l'on veut encourager le développement du consortium et la vente de projets clefs en main.

Les grands associés pourraient être des entreprises de génie civil, la SNC, la Canadian Bechtel, les banques, la SEE. Cela pourrait nécessiter des modifications à la Loi sur les banques au cas où celles-ci participeraient. Les spécialistes en la matière m'ont dit que l'on pourrait établir des rapports avec les services internationaux des banques et contourner la difficulté due à la Loi sur les banques.

Il y a évidemment le problème des filiales canadiennes de firmes américaines qui pourraient former la composante principale d'une société de ce genre. Il pourrait y avoir des conflits d'intérêts avec la société mère en ce qui concerne les contrats et la commercialisation. Il y a également le problème des actionnaires majoritaires soumissionnant des contrats de sous-traitance de consortiums. Je ne sais si vous avez discuté beaucoup de cette question, mais il me semble que cela pose un problème politique très important.

Si nous avons quelques instants à notre disposition, j'aimerais envisager la possibilité de faire de cette société une société privée et une société de la Couronne ou une société mixte. Cela soulève également la question de la soumission concurrentielle; nous n'avons pas le temps de discuter de cette question, malheureusement. En effet, une des choses importantes dont il faut se souvenir, est que le gouvernement permet à cette société de devenir un de ces fournisseurs principaux de biens et services, sinon le seul, dans le domaine précis où travaille la société.

M. Lachance: Pourrais-je poser une question maintenant?

M. Langford: Oui.

M. Lachance: Parmi tous les modèles que vous avez décrits, y en a-t-il un qui, en pratique, je ne peux pas parler de la théorie ici, permettrait au gouvernement de détenir des actions sans droit de vote et au secteur privé de détenir des actions avec droit de vote?

M. Langford: Il y a des sociétés, Petro-Canada notamment et je crois Telsat aussi, je pourrais m'en assurer, dans lesquelles le gouvernement détient des actions sans droit de vote. En d'autres termes, ces actions ont l'air d'être des parts, mais en fait elles fonctionnent comme des créances. Je ne peux cependant me souvenir d'aucune société où la participation gouvernementale se fait principalement dans ce sens, c'est-à-dire que le gouvernement ne détient pas aussi des actions ordinaires

[*Text*]

are corporations in which the government invests a great deal of money on a loan basis because then it has . . . unless it takes back some kind of control as collateral for that loan, which I have never seen that done in a very large operation. DREE does that and the government does that through the Department of Regional Economic Expansion when it rescues firms, for instance; it will take back shares usually on a nonvoting basis for a loan. It has voting shares but it does not exercise the votes associated with it.

Mr. Lachance: Since we do not have much time, maybe we could give you a little bit of the basic philosophy and then you can orient your own intervention accordingly.

The problem identification: a national trading corporation or a trading corporation needs capitalization; they do not have enough money to work. Assuming that this committee will propose, since there is a vacuum, that a body shall be created, assuming that we want to go the private sector route as opposed to the public corporation route, and assuming that we want this organization to be capitalized heavily by the private sector but we need an inducement—well, I will stop there, I think you have enough. What kind of model would fit that kind of philosophical bias of a chosen instrument; the chosen instrument is a trading corporation or trading corporations; the chosen route is the private sector; the problem is capitalization. How to involve the government, without involving it?

Professor Langford: Without going back and reviewing a lot of data, I cannot offhand think of an example of a significant corporation in which the government has become involved in that way without having any equity or control; in other words, either through legislation or through equity holding. I could be wrong on that, but it would strike me that you would be breaking new ground if you did something like that.

Mr. Lachance: Would we really, since the Massey-Ferguson guarantee of shares?

Professor Langford: Well, the guarantee situation is somewhat different. You did not tell me what form of capitalization . . .

Mr. Lachance: Well, I will put it there: government guarantees.

Professor Langford: Well then, I think, since the Massey-Ferguson, you would not. But there is a difference in tone about Massey-Ferguson in the sense that . . .

Mr. Lachance: Massey-Ferguson is not a good example except in so far as government has given guarantees . . .

Professor Langford: Yes, okay.

Mr. Lachance: . . . for the new issue of shares. That is the aspect of it that interests me, not the other aspect.

Professor Langford: For new borrowing.

Mr. Lachance: For new borrowing, yes.

[*Translation*]

avec droit de vote. Il y a des sociétés dans lesquelles le gouvernement investit beaucoup d'argent sous forme de prêts parce qu'il a . . . Cependant, je ne connais pas de cas où le gouvernement a exigé un certain contrôle en lieu de collatéral. Le gouvernement, par le truchement du ministère de l'Expansion économique régionale, procède de cette façon quand il vient à la rescousse des entreprises, c'est-à-dire qu'il rachète des actions sans droit de vote. En fait, dans ce cas, il s'agit d'actions avec droit de vote, mais le gouvernement décide de ne pas exercer ce droit.

M. Lachance: Étant donné que nous n'avons pas beaucoup de temps, nous pourrions peut-être vous donner les grandes lignes et vous pourriez en tenir compte dans vos explications par la suite.

En ce qui concerne l'identification, une société nationale de commerce a besoin de capitaux. Si notre Comité recommandait la création d'un organisme, étant donné qu'il n'y en a pas à l'heure actuelle, si nous concevions une société privée au lieu d'une société publique, si les capitaux proviennent en grande majorité du secteur privé, il faudrait que la situation soit alléchante pour ce même secteur. Quel modèle de société commerciale pourrait-on concevoir dans ce cas? Si l'on s'engage sur la route du secteur privé, le problème est un problème de capitaux. Comment faire intervenir le gouvernement sans qu'il intervienne vraiment?

M. Langford: Sans passer en revue beaucoup de données, je ne pourrais à brûle-pourpoint suggérer un exemple de société importante où la participation gouvernementale correspond à celle que vous décrivez sans pour autant que le gouvernement détienne un avoir des propriétaires ou qu'il exerce le contrôle. Soit dit autrement, sans mesure législative ou sans participation. Je pourrais me tromper, évidemment, mais il me semble que vous sortiriez des sentiers battus si vous procédiez de cette façon.

M. Lachance: Vraiment, alors que nous connaissons la situation de Massey-Furguson et des actions garanties?

M. Langford: Cette situation est quelque peu différente, vous ne m'avez pas parlé du genre de capitalisation.

M. Lachance: Supposons une situation dans laquelle le gouvernement donne des garanties.

M. Langford: Je vois. Cependant, il y a une différence dans le cas de Massey-Ferguson . . .

M. Lachance: Je sais que Massey-Ferguson n'est pas un bon exemple, sauf en ce qui concerne les garanties données par le gouvernement . . .

M. Langford: Oui.

M. Lachance: . . . pour cette nouvelle émission d'actions. C'est cet aspect qui m'intéresse et non l'autre.

M. Langford: En vue des nouveaux emprunts.

M. Lachance: Oui.

[*Texte*]

Professor Langford: Okay. But, again, you are looking at a rescue operation. I think those sort of things have happened, as I mentioned before, with DREE in smaller cases in rescue operations. I am not familiar with their happening as a new approach. The difficulty for something like that is that the government quite legitimately would say: "Look, if we are going to put up a lot of money, we want some access to the decision-making process here because this is not a mutual agency we are establishing here; we—"

• 1755

Mr. Lachance: Let us assume that we will have it through the board of directors by way of the legislative enabling instrument; that we will have, on the board of directors, a fixed number of representatives from CCC, EDC, IT&C, maybe CIDA, et cetera, et cetera, that would represent the voice of government in this process.

Professor Langford: Well, you are getting closer to the CDC model.

Mr. Lachance: Yes.

Professor Langford: The difference is that the government does hold equity in the CDC but, in fact, because there are other shareholders—and this is the key feature of that kind of model, and I would have come to this in time so it is good that you pulled it out earlier—you have got to design a regime where the government gets what it wants out of it without endangering the interests of the other shareholders.

Mr. Lachance: Exactly.

Professor Langford: Now, that is not so big a problem when you are dealing with big corporate partners, it strikes me, because they are going to go in with their heads up and they are going to know at the beginning what the government potentially can do in a situation like this: they are going to look at the legislation.

The difficulty with the CDC model is that the government has quite a significant number of powers that they do not widely advertise that make them a special shareholder, and the 29,000 other individuals out on the street who purchase these in banks and trust companies are not aware of that and do not realize that the government both has the power and, through the establishment of the mandate of the corporation, the intention of possibly asking that corporation to do things which are not in the best interests of the corporation but rather are in the best interests of the nation, in the government's view. In other words, they are not profit-maximizing: they are going toward some public policy objective.

And here is a significant point that, if you go with this kind of model, you should probably prod the government on, and that is—and I am not talking particularly about this government but any government over the last few years—and that is that they have ignored coming to grips with this problem, the problem that you are describing. They have ignored the fact that they are using more and more joint ventures of the vast variety that I have suggested—and you added one more—they have not really said, "Here is the model we think is ideal. We may not come up to it—"

[*Traduction*]

M. Langford: Mais une fois de plus, dans ce cas, vous étudiez une opération de sauvetage pour ainsi dire. Ces situations se sont produites, comme je l'ai dit précédemment, dans le cas où le MEER a procédé à des opérations de sauvetage de moins grande envergure également. La difficulté dans un cas de ce genre c'est que le gouvernement aurait toutes les raisons au monde de dire que, quand il avance des sommes importantes, il devrait pouvoir participer au processus de prise de décisions.

M. Lachance: Nous aurons le conseil d'administration qui sera composé d'un nombre fixe de représentants de la CCC, de la SEE, du ministère de l'Industrie et du Commerce, peut-être de l'ACDI, et cetera, représentant la voix du gouvernement.

M. Langford: Vous vous rapprochez de plus en plus du modèle de la CDC.

M. Lachance: Oui.

M. Langford: La différence est que le gouvernement détient l'avoir des propriétaires dans la CDC, mais il y a d'autres actionnaires également. C'est là le facteur clé dans ce genre de modèle. J'y serais venu en temps et lieu et il est donc bon que vous souleviez la question. Il faut prévoir un système où le gouvernement obtient ce qu'il veut sans pourtant mettre en danger les intérêts des autres actionnaires.

M. Lachance: Exactement.

M. Langford: Le problème n'est pas très important lorsque les associés sont de grosses sociétés qui sauront de toute façon, au départ, à quoi s'en tenir de la part du gouvernement. Ils s'en tiendront à la loi.

Le problème en ce qui concerne le modèle de la CDC est que le gouvernement dispose de plusieurs atouts, de pouvoirs qui font de lui un actionnaire spécial, ce dont il ne se vante pas. Les 29,000 autres actionnaires qui achèteraient ces actions dans les banques et les compagnies de fiducie ne sont pas au courant de la situation, ne réalisent pas que le gouvernement a les pouvoirs et l'intention d'agir d'une façon qui n'est pas dans le meilleur intérêt de la société, mais plutôt de la nation. En d'autres termes, le but de la société ne serait pas de réaliser des bénéfices, mais de mettre en place une politique qui, aux yeux du gouvernement, serait bonne pour la nation.

Si l'on adoptait un modèle de ce genre, il faudrait peut-être aiguillonner le gouvernement, et je ne parle pas de ce gouvernement-ci en particulier, mais bien des gouvernements qui se sont succédés ces dernières années, afin qu'il s'attaque à ce problème que vous venez de décrire. Les gouvernements ignorent le fait qu'ils ont recours à un nombre toujours plus important d'entreprises en participation comme celles que j'ai décrites.

[*Text*]

Mr. Lachance: There is one model for one set of circumstances.

Professor Langford: Oh no, I did not mean the model of the way the corporation is constructed; I meant the model of the relationship between the corporation and the government and Parliament. The situation is extremely bad . . .

Mr. Lachance: I am sorry but we have entered into the discussion of . . .

Professor Langford: Oh, no. I think it is actually a component of one of the points I was going to make here, a major component, and that is that if you are going to design a regime of control and direction, even if you go the route where all you want to do is provide guarantees and members on the board, you are breaking new ground in the sense that every time the government has done something with a joint venture, it said, "This is what we want to do this time but we will not tell you why, particularly, and we will not tell you what we think are a good set of rules to deal with these kinds of situations."

The extra element is that Parliament gets the shorter end of the stick in this, in that in joint ventures, no accountability back to Parliament is required. The fact that the CDC and these corporations occasionally put their annual reports and sometimes more extensive information in front of Parliament is a courtesy rather than a necessity, and that is a significant problem. You get no help from the Auditor General because he does not touch these types of organizations; so that a massive political situation could be developed in which, until the last moment, Parliament would have no knowledge of at all.

I could on on with this . . .

The Chairman: Yes, if you could take us through, I think, right to the end . . .

Mr. Lachance: The more you tell us, the better, because this is the first time we have had that kind of input and it is extremely important for the future of our deliberations.

Professor Langford: Okay.

I have tried to review the corporate structure of this central kind of joint venture, that is where the government has direct majority or is the controlling shareholder. But let me talk about the financial structure for a moment.

I was really trying to leave you at the point where we stopped, where I was warning you, I think, in terms of my perception of the extraordinary difficulties we would have in this rather tight economy that we live with, of using the subsidiaries of American firms as key corporate players in this, and where, even if they were not the subsidiaries of American firms, the key corporate players are also going to be those organizations that want to bid in consortia situations for the jobs themselves, for the turnkey projects themselves . . .

Mr. Lachance: From high departments of the banks—for consortia advantage.

Professor Langford: Yes, in some senses.

[*Translation*]

M. Lachance: Il y a un modèle qui convient à chaque circonstance.

M. Langford: Je ne parle pas de la structure de la société, je parle des rapports entre la société et le gouvernement et le Parlement. La situation est très mauvaise.

M. Lachance: Excusez-moi, mais nous sortons . . .

M. Langford: Non, je crois que cela rejoint ce que j'allais dire. Il s'agit là d'une question importante. Si vous voulez mettre au point au système de contrôle et de direction, même si tout ce que vous faites c'est donner des garanties et prévoir les membres du conseil, vous vous éloignez quand même des sentiers battus. En effet, chaque fois que le gouvernement a participé à des entreprises en participation, il s'est entouré d'un certain secret.

De plus, le Parlement a la vie facile; puisqu'il s'agit d'une entreprise en participation, la question de la responsabilité n'est pas la même. Lorsque la CDC et les autres sociétés du même genre présentent leur rapport annuel et parfois des renseignements plus détaillés, elles le font par courtoisie plutôt que par nécessité. Le vérificateur général n'étudie pas ces questions non plus. Donc, il pourrait surgir une situation importante du point de vue politique, mais dont le Parlement ne serait informé qu'à la dernière minute.

Je pourrais poursuivre . . .

Le président: Vous pourriez peut-être continuer jusqu'à la fin.

M. Lachance: Plus vous nous en dites mieux c'est. C'est la première fois que nous avons eu une participation du genre de la vôtre et c'est extrêmement important pour nos délibérations futures.

M. Langford: Très bien.

J'ai essayé de passer en revue la structure de ce genre d'entreprise en participation dans laquelle le gouvernement a une majorité directe ou est l'actionnaire majoritaire. J'aimerais maintenant parler pendant quelques instants de la structure financière.

Je vous ai mis en garde, dans le contexte économique actuel, d'utiliser des filiales de firmes américaines comme associés importants. Je vous ai mis également en garde contre les associés importants qui, tout en n'étant pas des filiales de sociétés américaines, seraient du genre à soumissionner elles-mêmes pour les projets clefs en main tout en faisant partie du consortium.

M. Lachance: Des banques.

M. Langford: Oui, dans certaines circonstances.

[*Texte*]

I think the difficulty with banks, in terms of my perception of them, is that you would end up with a profit-making organization but it would not take a risk from one end of its life to the other.

Mr. Lachance: This might be determined by the guarantees.

Professor Langford: Possibly; though I do not know, unless it was in gold, that Canadian banks would be interested. That is something that worried me about this, and my inclination would be to try to resist involving the banks directly in the corporation itself. I would follow the route that I think you suggested which was to involve the banks in the consortia financing if possible at some kind of arm's-length relationship. But that is a matter on which perhaps you have had better advice.

• 1800

Now in terms of financial structure, one of the advantages of this sort of joint venture is that it provides a really healthy initial capitalization through share purchase. In other words, you get a lot of up-front money. You get access to debt financing which would be good because of the shared joint venture nature, and the implicit government guarantee. It is worth remembering that this corporation would be exercising what would be considered an implicit government guarantee when it went into the loan marketplace. It would not be an agent of the government and there would be no explicit guarantee from the government; however, I think the expectation of every analyst on Wall Street and in Toronto is that there is no way this loan could do gown. So you would be getting an implicit guarantee.

The government would be prepared to extend suitable lines of credit to cover contingent liabilities, or guarantees, as you pointed out. It raises the issue when you have a shared venture of how to share the contingent liabilities. I think that problem would come up if you involve the provinces, and it would come up just as strenuously if you were to involve only private corporate partners. With the provinces, you can just imagine the situation say in the west if Ontario and Quebec, as would be natural to this kind of operation, were to get most of the contracts in the various consortia that would be established for instance in high technology areas, yet the Province of British Columbia or the Province of Alberta were asked to carry some percentage of the contingent liabilities on a continuing basis. It would be an extremely difficult political situation, I think.

I mentioned to you before that the government has never established the ground rules for this type of operation. There could be a situation along the lines that you suggested where the government's main powers would lie in its power of appointment to the board and the establishment of the original mandate in the legislation. However, the government would not generally be part of the normal planning and budgeting cycle of the corporation, and vice versa, the corporation would not be part of the normal cycle of budgeting and planning for the government.

The key here is that the government should not be given power which jeopardizes the interests of the other shareholders

[*Traduction*]

La difficulté en ce qui concerne les banques, c'est que l'on finirait par avoir un organisme qui réalise des bénéfices mais n'est pas prête à prendre de risques.

M. Lachance: Tout dépendrait des garanties.

M. Langford: C'est possible, cependant, sauf si les garanties étaient en or, je ne crois pas que les banques canadiennes seraient intéressées. Parce que cet aspect-là me préoccupe, j'hésiterais à préconiser que les banques interviennent directement dans la société. Je serais plutôt de votre avis et tenant d'une participation sans lien direct des banques dans les consortiums de financement. Peut-être avez-vous reçu de meilleurs conseils à cet égard.

Pour ce qui est de la structure financière, ce genre d'entreprise en participation, offre l'avantage de permettre une capitalisation initiale très saine du fait qu'il y a vente d'actions. En d'autres termes, on peut ainsi réunir beaucoup d'argent, compter sur un financement obligataire, bienvenu dans le cas d'une entreprise en participation, et compter aussi sur une garantie implicite du gouvernement. Il est bon de se souvenir que cette société pourrait annoncer qu'elle peut compter sur une garantie en quelque sorte implicite du gouvernement quand elle cherchera à obtenir des prêts sur le marché sans être un agent du gouvernement; sans garanties explicites du gouvernement, n'importe quel analyste de Wall Street ou de Toronto saura quand même qu'un prêt consenti à cette société ne peut pas être une mauvaise transaction. Il y a donc une garantie implicite.

Comme vous l'avez dit, le gouvernement serait prêt à offrir des marges de crédit raisonnables ou des garanties pour couvrir le passif éventuel. En effet, dans le cas d'une entreprise en participation, il y a toujours cette question du passif éventuel. Comme il ne s'agira pas uniquement de sociétés privées, comme les provinces interviendront peut-être, la question n'en sera qu'exacerbée davantage. En effet, vous pouvez imaginer que si l'Ontario et le Québec, tout naturellement, obtenaient la plupart des contrats des divers consortiums établis dans le domaine de la haute technologie par exemple, la Colombia Britannique et l'Alberta, à qui l'on demanderait d'assumer une part du passif éventuel, d'une façon permanente, rouspéteraient sûrement. Nous serions alors dans une situation politique fort délicate.

Je vous ai dit tout à l'heure que le gouvernement n'avait jamais arrêté les règles fondamentales de ce genre d'entreprise. On peut envisager un cas où le gouvernement aurait le pouvoir de nommer le conseil d'administration en fixant le mandat initial de la société dans des dispositions législatives. Toutefois, le gouvernement n'aurait pas intérêt à participer à la planification routinière et à l'établissement du budget de la société, tout comme la société n'aurait absolument pas l'intention d'intervenir dans les affaires gouvernementales.

Il faut bien se dire ici que le gouvernement ne devrait pas avoir le pouvoir de compromettre les intérêts des autres action-

[*Text*]

without their consent. This rule has not been generally followed, as I tried to point out.

As to additional problems, I have already suggested some additional problems on the accountability side with respect to the confusion with the role of the Auditor General, the Standing Committee on Public Accounts, there is no mechanism for reporting to Parliament as was worked out for joint ventures; and similar problems would exist with respect to the application of government guidelines on commercial practices to joint ventures.

Mr. Lachance: How do you avoid that?

Professor Langford: I do not know.

Mr. Lachance: I do not want to know about accepting them; I want to know how to avoid them.

Professor Langford: Well, I think you are faced with an extremely difficult political situation. To avoid them, one has to suggest that you would be allowing the existence of a government or government-related agency which would follow less than the highest standards of behaviour. I think when you already have a code in place, and I think the code constitutes a reaction to the hysteria of the period after the AECL and Polysar problems, you are in a more difficult position than if you were just contemplating a code. You could think that it is not necessary; have the responsibility assigned to the board of directors to follow the general guidelines of the Canada Business Corporations Act on, say, matters of conflict of interest, liability and responsibility and have them carry the can. If they did not do it you could fire them or hold them liable in some way for their behaviour. That is the way to do it if you did not have a code already. What you should de when you have a code in place or even implicitly around, I am not sure.

Mr. Lachance: You build up a new code and you are enabling the decision.

Professor Langford: Yes, that is a possibility. Apparently in the nineteen eighties we are turning to a more realistic period in history.

Mr. Lachance: I am not sure of that.

Professor Langford: Generally when you look at this kind of joint venture, it would seem to be more appropriate to apply the CBCA regime to boards, and with respect to the duties and liabilities of board members then over-all accountability to government and Parliament would follow out of that CBCA regime. This would leave the government, as much as possible, an ordinary shareholder in this sort of situation. But I think there you are faced with a major problem, because leaving the government as an ordinary shareholder, exercising the normal control it has as a majority shareholder in the situation, may still severely limit the usefulness of a national trading corporation as an instrument of national economic policy if it does not allow the government to violate the interests of the corporation, expressed in terms of profit maximization.

• 1805

Now, what I would like to do is not say any more about the other varieties of joint ventures.

[*Translation*]

naires, sans leur consentement. C'est une règle qu'on a négligée, comme je vous l'ai expliqué.

Quant aux autres problèmes qui pourraient surgir, il y a la question de l'imputabilité, la confusion quant au rôle du vérificateur général et à celui du Comité permanent des comptes publics. Il n'existe pas de mécanisme pour faire rapport au Parlement comme celui qu'on a prévu dans le cas de l'entreprise en participation. De plus, il y aurait des problèmes pour ce qui est de l'assujettissement aux directives gouvernementales relatives aux pratiques commerciales dans les entreprises eu participation.

M. Lachance: Comment éviter cela?

M. Langford: Je ne sais pas.

M. Lachance: Il ne s'agit pas ici de les accepter, je veux tout simplement savoir comment les éviter.

M. Langford: Je pense que c'est une situation politique extrêmement délicate. Si on tentait d'éviter cela, on permettrait l'existence d'un organisme gouvernemental ou quasi gouvernemental qui serait assujetti à des normes moins rigoureuses. Désormais, il existe un code, fruit de l'hystérie qu'ont suscitée les problèmes de l'Énergie Atomique du Canada Limitée et de Polysar. La situation est plus difficile maintenant qu'elle ne l'était quand on ne faisait qu'envisager l'établissement d'un code. On pourrait tout d'un coup décider que ce code n'est plus nécessaire, que la responsabilité incombera désormais au conseil d'administration, d'après les directives contenues dans les dispositions de la Loi sur les corporations canadiennes, en matière de conflits d'intérêts et de responsabilités. Si les membres du conseil d'administration s'avéraient incompétents, on pourrait les licencier et leur demander des comptes. Quand il n'existe pas de code, on peut procéder ainsi. Que faire, quand il existe déjà un code? Je ne sais pas.

M. Lachance: On pourrait élaborer un nouveau code qui permettrait que des décisions soient prises.

M. Langford: Oui, c'est une possibilité. On dit que dans les années 80, nous serons plus réalistes.

M. Lachance: J'en doute.

M. Langford: Dans le cas d'une entreprise en participation comme celle-ci, les dispositions de la Loi sur les Corporations canadiennes semblent mieux indiquées pour ce qui est des devoirs et des responsabilités des membres du conseil d'administration. Elles semblent préférables à une imputabilité d'ensemble à l'égard du gouvernement et du Parlement. Cela permettrait au gouvernement, dans la mesure du possible, d'être considéré comme un actionnaire ordinaire dans ce genre de situation. Je pense qu'il existe un problème capital, car si le gouvernement était un actionnaire ordinaire, majoritaire, dans cette situation-là, l'utilité d'une société nationale de commerce en tant qu'instrument de la politique économique nationale serait fort diminuée, à moins que le gouvernement n'ait la possibilité de perdre un peu de vue l'objectif premier de la société, c'est-à-dire la maximisation des bénéfices.

Je ne voudrais pas en dire davantage sur les autres types d'entreprises en participation.

[*Texte*]

Mr. Lachance: May I intervene with just one little point there? You keep referring to government, government, government, government all the time.

Professor Langford: Yes.

Mr. Lachance: Now, what about an enabling legislation which creates and instrument and puts this instrument, as much as possible, at arm's length from government, since the only thing we want to do—and I am talking in theory—is to put money up front in that organization, but leave the operation of the organization to the private sector as far as possible? Except that we may feel, in the enabling legislation, that it is necessary to have some other agencies there for interlocking purposes, but that is the only thing.

Professor Langford: Yes. I think you are talking essentially about a private model. Is that effecively correct?

Mr. Lachance: No, it is not a private model because it is created by statute.

Professor Langford: Yes, but Bell Canada is created by statute as well.

Mr. Lachance: You are right.

Professor Langford: So, are we talking about a situation there in which you would like effectively, to cut it loose, because it would not be subject to a regulatory structure because it would be operating on an international basis? If you ended up, as you suggested before, with the government having the power only to name members the board and possibly some other kind of interlocking council of some sort that related the variety of departments and agencies inside government . . .

Mr. Lachance: And to enforce the statute.

Professor Langford: Well, the issue then, I think, comes down to what the statute is going to contain. If the statute contains only the power to establish the mandate . . .

Mr. Lachance: Yes.

Professor Langford: . . . and contains no accountability mechanisms of any kind ad no control mechanism, then . . .

Mr. Lachance: Accountability, yes maybe, but, control, not necessarily.

Professor Langford: Okay. But does that mean, then, that the government . . . what kind of financing would the government forward for this operaton, then? If the government is going to forward hard cash in any way, other than just merely guarantees for contingent liabilities, it is incumbent upon the government, as part of its sense of responsibility to the people and to Parliament, to establish mechanisms whereby it can ascertain that the corporation is acting properly with the public's money.

It is traditionally considered to be the case that it should have, therefore, access to reports; that it should be able to look at its capital budget, if it is providing andy of this money up front; and, if it has a line of credit that the corporation is calling on, it particularly would like to look at its capital budget. It has become traditional more recently to think in terms of looking at the corporate plan of the corporation, but as we mentioned with the CDC, these powers do not exist and

[*Traduction*]

M. Lachance: Je vous interrompt un instant, si vous le permettez. Vous ne cessez de faire allusion au gouvernement.

M. Langford: C'est exact.

M. Lachance: Que faites-vous d'une loi habilitante qui créerait un instrument, dans la mesure du possible sans lien direct avec le gouvernement, pour que nous puissions en théorie réunir l'argent nécessaire pour monter un organisme dont s'occuperait essentiellement le secteur privé? Par ailleurs, il se peut que nous jugions opportun de prévoir, dans la loi, un rôle de liaison, à l'intention d'autres organismes.

M. Langford: Je vois. Je pense que vous songez ici essentiellement à un modèle privé. Est-ce que je me trompe?

M. Lachance: Il ne s'agit pas d'un modèle privé, car il serait créé par une loi.

M. Langford: Oui, mais la société Bell existe aussi en vertu d'une loi.

M. Lachance: Vous avez raison.

M. Langford: Songez-vous ici à une situation qui détacherait cette société totalement de la structure réglementaire, car elle œuvrerait à l'échelle internationale? N'aboutiriez-vous pas, comme vous l'avez dit tout à l'heure, à une situation suivant laquelle le gouvernement aurait le pouvoir de nommer les membres du conseil d'administration et peut-être d'autes pouvoirs au sein d'un conseil de liaison mettant en couse divers ministères et organismes gouvernementaux . . .

M. Lachance: Le gouvernement aurait aussi le pouvoir de faire respecter la loi.

M. Langford: Tout dépendra donc des dispositions de la loi. Si la loi ne contient que des dispositions concernant le mandat . . .

M. Lachance: Je vous suis.

M. Langford: . . . ne prévoit pas de mécanisme pour l'imputabilité ou de mécanisme de contrôle, alors . . .

M. Lachance: L'imputabilité, je veux bien, mais pas nécessairement le contrôle.

M. Langford: Si vous voulez. Quel sera le rôle du gouvernement sur le plan financier? Si le gouvernement avance des fonds, au-delà de simples, compte tenu de ses responsabilités à l'égard de la population et du Parlement, qu'il établisse des mécanismes pour s'assurer que les deniers publics sont bien dépensés.

On s'accorde à croire que dans un tel cas il faut que le gouvernement puisse lire les rapports, connaisse le budget d'immobilisations de la société,puisqu'il fournit des fonds lui-même. C'est d'autant plus vrai qu'il offre des marges de crédit. Plus récemment, le gouvernement a coutume d'exiger d'une telle société de connaître son plan intégré mais comme nous l'avons dit, dans le cas de la Corporation de développement, du Canada ces pouvoirs n'existent pas et le gouvernement a pour

[*Text*]

the government exercises authority strictly through its position on the board of directors. So that model does exist.

The clear aspect of the CDC model and one that you do not want to duplicate, if you follow it, is the model of having 29,000 other shareholders. But I think in terms of the relationship with government, the Telesat or the CDC models are excellent ones for you to follow. The Telesat one is even better in terms of . . . the participants are all corporate players, but again, you are still faced with the fact that in the Telesat model, the government is a majority shareholder and that seems to be somewhat different from the model you are describing.

But it has to be capitalized at the outset some way, and you cannot do it just on loan guarantees, because you would end up with a corporation with a debt equity ratio that would not be particularly admirable; and, if you are not going to be flogging these shares in the marketplace and you want the government to have a substantial control, even through the board of directors, the only way you get that, usually, is through some kind of equity holding in the corporation. So I think you might be moving towards a slightly different model here, but close to the Telesat.

Mr. Lachance: How much time have we got, Mr. Chairman?

The Chairman: I can go until 6:30 p.m. myself. I do not know about the rest of you people. How long can you stay, Marcel?

Mr. Lachance: I have a thousand and one questions.

The Chairman: I was going to suggest, maybe Professor Langford could read into the record everything he wanted to leave with us so we all have it on record, and then leave time for questioning after that. How would that be?

Mr. Lachance: Okay.

• 1810

Professor Langford: I have actually very little more to say. I really wanted just to follow my logic to its conclusion here, and say that those organizations at the farthest arm's length from government are those that are private or privatized. I had three models here, in which I wanted to explore very briefly the issue of the chosen instrument. Let me review that very quickly.

The first model is that in which the government starts the firm up. In other words, it becomes a shareholder in the firm at the outset and then it sells its shares to the major corporate players and walks away from the venture virtually entirely. This is an interesting version of privatization, which I cannot really think of a precedent for, and it seems to me that to some degree it might actually, again, be close to the one that you raised.

What you have done here is you get rid of the problem of starting it up, because one of the difficulties with a national trading corporation is that if it was a good idea in the eyes of the private sector there would be one, so you to some extent get rid of that problem, but the government then loses most of

[*Translation*]

toute autorité son poste au conseil d'administration. Vous voyez bien qu'un tel modèle existe.

Ce que vous ne voudrez pas imiter du modèle de la Corporation de développement est le fait qu'il existe 29,000 autres actionnaires. A mon avis, pour ce qui est des rapports avec le gouvernement, Telesat et la CDC sont d'excellents modèles. Le modèle de Telesat est un excellent exemple, car tous les participants sont des personnes morales. Il n'en demeure pas moins que le gouvernement est actionnaire majoritaire et c'est en cela que Telesat diffère du modèle que vous décrivez.

Il faut cependant qu'il y ait capitalisation au départ. On ne peut pas tout simplement se contenter de garanties pour les prêts, car le ratio d'endettement de la société, au bout du compte, serait piètre. Si vous décidez de ne pas lancer ces actions sur le marché, si vous voulez que le gouvernement retienne une bonne part du contrôle, même si ce n'est que par le biais d'un conseil d'administration, la seule façon d'y parvenir est d'avoir une participation en holding dans la société. Je pense donc que le modèle serait un peu différent du modèle de Telesat, quoiqu'il s'y apparenterait beaucoup.

M. Lachance: Combien de temps ai-je encore, monsieur le président?

Le président: Quant à moi, je peux rester jusqu'à 18 h 30. Je ne sais pas ce que vous en pensez. Marcel, combien de temps pouvez rester?

M. Lachance: Je voudrais poser encore mille et une questions.

Le président: Peut-être que M. Langford pourrait lire les réflexions dont il voulait nous faire part, et ensuite nous pourrons reprendre les questions. Êtes-vous d'accord?

M. Lachance: D'accord.

M. Langford: Je n'ai que quelques petites choses à ajouter. Je voudrais tout simplement poursuivre mon raisonnement et vous exposer mes conclusions. Les organismes qui ont le moins de liens directs avec le gouvernement sont des organismes privés ou qui ont été constitués en sociétés privées. Je voulais revoir trois modèles d'instruments avec vous. Je serai bref.

Dans le premier, le gouvernement ferait démarrer les choses. En d'autres termes, il deviendrait actionnaire de l'entreprise au départ et vendrait ses actions par la suite aux sociétés, si bien qu'il s'effacerait presque entièrement. Il s'agit là d'une forme de transformation en sociétés privées, pour laquelle il n'existe sûrement pas de précédent, et je pense qu'elle s'apparente au modèle que vous avez décrit.

Dans ce modèle, on résout le problème de démarrage car, une société nationale de commerce peut être une idée qui sourit au secteur privé, mais il faut que le gouvernement fasse démarrer les choses. Ensuite, il renonce à son contrôle et à ses pouvoirs, en vendant sa participation. Cela signifierait donc

[*Texte*]

its control and direction power if it sells off its equity holdings in the corporation. That would mean that you might be into a situation where the government would establish an instrument, put it on the right path, but then really have no way of making sure it stayed on that path. You could start to get all the difficulties associated, for instance, with subsidiary creation and entanglements of the corporation, which were not what the government had in mind at the outset. And you are faced with the political liability that once you give birth to something you are responsible for it until it dies or it kills you. This has the elements of a nineteenth century Gothic horror story and believe me living in Victoria and watching the BRIC headlines in The Vancouver Sun and The Province of Vancouver every day I have no doubts on the subject at this stage.

The other model, the second model, is one in which the government starts the firm and then it sells the firm outright to a wide public. In other words, it starts the firm in the same sort of way but it sells it. That is, essentially, the BRIC model in its most flagrant form, because you are selling it to the public. I think we can dispense with that model, but it is one logically that you have to at least acknowledge.

The third model is that in which the government uses existing firms or existing consortia as chosen instruments. I want to stop there for a moment and say that it could also do that with the other two models as well; if at a certain point it was going to privatize either one of these in either way, it could say, we are privatizing you and we declare you a chosen instrument at the same time.

The essence of being a chosen instrument is that it involves—I think there are two elements here of government's role that you are to consider. First, the government sponsors and encourages or actually forms a corporation to get it going. It can do either one of those things. It then steps back from it, and what is left? It includes the concept of a chosen instrument in which the private firm is positioned and supported as a lead or core company. The essence of that, or the essence of the strength of that and government's continuing relationship with this corporation, has to do with the sole—sourcing philosophy, which is that the government has no formal control of this corporation once it has turned it loose into the private sector, but it does have the informal control that it gains from the fact that it is favouring this corporation or its subsidiaries or consortia with the business that it would normally spread out more widely through the economy.

There are several problems with respect to sole sourcing. One is that it gets rid of the concept of competitive bidding and that is not thought to be healthy in the context of practices that we have established to date. There is the general problem with all of these situations, all of these privatized or private situations that I was talking about, of getting them going in the first place. In other words, if you are thinking in terms of chosen instruments, is there one out there that one can identify already? We have had several chosen instruments in this economy, and perhaps you have had some discussions on this subject. You can think in terms of CAE and flight similators and Spar in satellites and Dome Petroleum and NOVA Corporation in Alberta, and I think, unless they have settled it

[*Traduction*]

que le gouvernement mettrait sur pied un instrument, le mettrait dans la bonne voie, mais ne pourrait pas par la suite voir à ce qu'il s'y maintienne. Le danger est que, par la suite, il y ait des difficultés dues à la création de filiales, à toutes sortes de fusions, ce qui n'était sûrement pas l'objectif du gouvernement. Il y a également l'aspect politique, car une fois que l'on a créé quelque chose, on en est responsable jusqu'à ce qu'il meure ou qu'il vous tue. Cela ressemble un peu à une histoire d'horreur du 19e siècle et c'est peut-être parce que j'habite Victoria, et que je vois les titres concernant la BRIC dans le *Vancouver Sun* ou dans le *Province de Vancouver* que je crois qu'un tel scénario est possible.

Dans le deuxième modèle, le gouvernement formerait l'entreprise et vendrait ensuite des actions au grand public. En d'autres termes, la formation de l'entreprise serait la même mais les actions seront ensuite vendues. C'est en quelque sorte le modèle BRIC, dans toute sa splendeur, car il y a vente au grand public. Je pense que nous pouvons écarter ce modèle, mais c'est quand même un modèle logique.

En troisième lieu, le gouvernement pourrait utiliser les entreprises qui existent déjà, les consortiums qui existent déjà, et en faire son instrument. Je tiens à signaler qu'il pourrait très bien faire la même chose dans le cas des deux autres modèles. En fait, dans les deux autres cas, une fois la société constituée, il pourrait décider de la transformer en société privée et en faire son instrument.

Dans le cas d'un instrument choisi, il y a deux aspects du rôle gouvernemental qu'il faut envisager. Tout d'abord, le gouvernement parraine et encourage ou encore forme une société. Il peut choisir de faire l'une de deux choses. Soit qu'il se retire, et que reste-t-il? Il y a un instrument choisi, une société privée qui est en place et qui est appuyée car c'est vraiment le noyau. Ce qui est essentiel ici, c'est que le gouvernement sert de source unique pour constituer la société, mais qu'il ne peut plus en exercer le contrôle officiel par la suite parce qu'elle appartient alors au secteur privé. Il peut cependant exercer un contrôle officieux en donnant la préférence à la société, à ses filiales ou à ses consortiums pour des contrats qui normalement seraient répartis dans toute l'économie.

La propriété unique au départ pose plusieurs problèmes. La notion d'appel d'offres concurrentielles n'existe plus et cela ne semble pas être souhaitable étant donné les pratiques établies jusqu'à présent. Il y a évidemment tous les problèmes des sociétés privées dont j'ai parlé tout à l'heure, car il faut qu'elles soient lancées. En d'autres termes, puisqu'il s'agit de choisir un instrument, il faut se demander s'il n'en existe pas déjà un. Nous avons souvent eu recours à des instruments choisis et peut-être même avez-vous déjà abordé le sujet. Prenez par exemple le cas de la CAE et des simulateurs de vols, ou encore celui de la Spar, pour les satellites. Il y a également le cas de la Dome Petroleum et celui de la Société Nova en Alberta. Je ne

[*Text*]

already, a perfect example of a search for a chosen instrument is at the moment where to place the Telidon technology. I think Neil might know whether they have found a home for Telidon or not.

• 1815

Mr. Paget: No, I do not have any good information on that, John.

Professor Langford: But I think that is a really contemporary high technology subject.

You also have the problem of permanence when you are talking about going the private route and combining it with this chosen instrument philosophy. Do you want to have a chosen instrument forever? When the firm starts to go downhill and decline or when this joint venture of corporate partners that you have put together starts to go downhill and decline, do you have to cling to it like a limpet? You have the advantage which comes from sole sourcing, when you are thinking of the structure of the corporation, of good access to capital due to the cash flow, for instance, amongst other things. And, in terms of control, the government continues to maintain some control under this model through the sole sourcing in that it can make the company more buoyant in terms of cash flow or less buoyant by not giving it contracts.

I think this model is interesting and should be pursued, but it strikes me that the sole-sourcing approach has obvious political drawbacks if it is applied to anything other than the highest technology areas where there is not really a great deal of competition. If you are talking about construction and engineering as being components of a national trading corporation which was involved in a sole sourcing relationship with the government or in which consortia members associated with that corporation were involved in such relationships, then you would be talking about situations in which you might be getting into more political trouble than you would care to.

I have missed pieces of things I wanted to say, but that is basically my message on the various forms. It would strike me, in the end, that some form of joint venture is the way to go, but I have put forward I think about six or seven different models and there are problems with all of them.

Mr. Lachance: Mr. Chairman, may I have a word, on a point of order?

The Chairman: Yes.

Mr. Lachance: Professor Langford comes from far. With the 15 minutes which we have left, there is no way we can dig into this as we would like to. Maybe a good suggestion would be when this committee, in two or three weeks from now, is in a position to explain better—to itself at least—what it wants to do, to have Professor Langford back here, if he accepts, to test from an organic point of view any model that we will come up with. This would help us to avoid unnecessary difficulties in terms of putting forth something that is not viable for one reason or another. We could use his experience and knowledge in drafting something which is logical in terms of communication between that organization and government, et cetera. So, my suggestion, Mr. Chairman, is that we ask Professor Lang-

[*Translation*]

sais pas si on a trouvé l'instrument tout désigné pour le Telidon. Êtes-vous au courant, Neil?

M. Paget: Non, je n'en sais rien, John.

M. Langford: C'est une question brûlante de technologie de pointe.

Il y a également le problème de la permanence, quand on choisit un instrument privé. Veut-on que l'instrument choisi dure à tout jamais? Faut-il se raccrocher désespérément à un instrument choisi, quand la société ou l'entreprise conjointe formée de sociétés partenaires commence à pérécliter? Je pense qu'une propriété unique, une source unique, quand il s'agit de la structure de la société, présente l'avantage d'être une bonne source de capital étant donné les rentrées, notamment. Pour ce qui est du contrôle, le gouvernement continue de garder un certain contrôle, dans ce modèle-ci, étant donné qu'il y a une source unique et qu'il peut renflouer la société, à son gré, en utilisant les rentrées mais inversement, il peut aussi refuser d'adjuger des contrats.

Ce modèle est donc intéressant et mérite d'être étudié. Il me semble cependant que la source unique comporte des dangers politiques si elle est utilisée pour autre chose que la technologie de pointe, où il n'y a pas beaucoup de concurrence. Si la construction et le génie sont des composantes d'une société nationale de commerce, qui constituerait une source unique pour le gouvernement, ou si des consortiums en rapport avec cette société avaient de tels liens avec le gouvernement, cela pourrait créer des complications politiques.

Je sais que j'ai oublié quelques détails, mais voilà en essence mon message sur les divers modèles. En définitive, je pense qu'une entreprise conjointe est souhaitable et après vous avoir exposé six ou sept modèles différents, j'en conclus que chacun pose ses problèmes.

M. Lachance: Monsieur le président, j'invoque le règlement.

Le président: Allez-y.

M. Lachance: Le professeur Langford habite loin. Il ne nous reste que 15 minutes de séance, qui ne nous permettront pas d'approfondir le sujet. Peut-être qu'il serait bon que le comité invite le professeur Langford à revenir d'ici deux ou trois semaines, quand nous aurons précisé notre pensée. S'il consent à revenir il pourra nous donner son opinion sur le modèle que nous aurons choisi. Cela nous évitera la déconfiture de proposer quelque chose qui ne tiendrait pas debout pour une raison ou pour une autre. Nous pouvons compter sur son expérience et ses connaissances pour que les rapports entre la société et le gouvernement soient logiques. Je propose donc que nous demandions au professeur Langford de revenir un lundi, car de toute façon nous avons réservé ces séances pour entendre des

[*Texte*]

ford to come back on one of those Mondays that we have put aside for future meetings with witnesses. Possibly it could be an in camera meeting and we could come to him with one of two alternatives and assess with him whether those alternatives are possible or not, from the point of view of wrapping this thing up in legal sense and in all the other senses that he has been dealing with today. There is no way, with the few minutes we have left, to do it now.

Mr. Roy: On the same point of order.

The Chairman: Mr. Roy.

• 1820

Mr. Roy: I fully agree with what Mr. Lachance has mentioned. I think we should have a full session with all the members of this committee to discuss the model and, following the discussion, to check the model with the Professor and exchange some other views on it. It would be very useful for all members of the committee and the staff too to hold such a full session together so as to compare our different approaches to this private sector, or government and private sector model.

Mr. Lachance: If I may just jump in at this point, I would point out that within two or three weeks, we will be in a position a few days in advance to tell the Professor a little bit about the direction in which we are leaning. He would then have a few days to reflect on it before he would come in front of us and tell us a bit about his own ideas on it. That would be extremely useful. Mr. Chairman, this kind of discussion is of the utmost importance if we want to come up with something that is valid.

The Chairman: You have just expressed the feelings of the chairman. They were going to be my concluding remarks and suggestions. But I think we will have to turn to our witness though. Professor Langford, would you be prepared to come back, say, in a week's time or two weeks' time?

Professor Langford: I have to look at my appointment book which I have not done, but the idea in principle sounds fine. On a Monday in principle I am here; it is a good day for me because I teach on Wednesdays and would be unavailable. So I think, in principle, yes. Just let me have a look at my book in relation to what your situation looks like.

Mr. Lachance: It would be more within the time range of two to three weeks. That would give us a chance to meet.

Professor Langford: That would be better for me, in principle, I think. I have a little dificulty over leaving my place of work for days at a time. If you decided to go ahead with that, I think the idea of putting a piece of paper in front of me beforehand is excellent, because I profited a great deal from looking at your interim report for instance. It meant that to some extent at least I was able to go in on the areas that you were interested in.

The Chairman: I think every member can read the transcript. You have left a lot of suggestions, models, with us. I think we are sort of coming to a consensus on a certain direction and either through the staff or through us directly, if we could let you know our leanings, perhaps then you could

[*Traduction*]

témoins. Ce pourrait être une séance à huis clos et nous pourrions évaluer avec lui une ou deux possibilités pour que ne soient pas négligées les considérations juridiques ou les considérations que nous avons abordées aujourd'hui. Nous ne pouvons pas faire cela dans les quelques minutes qu'il nous reste.

M. Roy: J'invoque le règlement au sujet de la même question.

Le président: Monsieur Roy.

M. Roy: J'abonde dans le sens de M. Lachance. J'estime que nous devrions consacrer une séance entière à la discussion du modèle et, après cette discussion, nous pourrions consulter le professeur Langford qui nous donnerait son avis. Ce serait fort utile à tous les membres du comité et à nos recherchistes également. Une séance entière consacrée à la comparaison des divers modèles sera des plus utiles.

M. Lachance: Si vous me permettez d'intervenir, je vous signalerai que d'ici deux ou trois semaines, nous serons en mesure de dire au professeur Langford quel modèle nous préconisons. Nous pourrions lui laisser quelques jours pour y réfléchir, et il pourrait revenir nous en parler. Cela nous aiderait grandement. Monsieur le président, ce genre de discussion est vital si nous voulons présenter quelque chose de valable.

Le président: Vous venez d'exprimer ma pensée. C'est ce que j'allais proposer en terminant. Il faut cependant demander au professeur Langford s'il consent à revenir d'ici une semaine ou deux.

M. Langford: Il faut que je regarde mon emploi du temps mais l'idée me sourit en principe. Le lundi me convient parfaitement, parce que je suis ici de toute façon. Le mercredi j'enseigne. Je pense que je puis accepter en principe. Laissez-moi consulter mon emploi du temps.

M. Lachance: Ce serait plutôt d'ici deux ou trois semaines. Il faut que nous ayons le temps de nous réunir nous-mêmes.

M. Langford: Cela me conviendrait très bien. J'hésite à quitter mon travail plusieurs jours d'affilée. Je pense que si vous pouviez coucher sur le papier le modèle que vous choisirez, cela me serait utile tout comme j'ai trouvé très utile de pouvoir lire votre rapport intérimaire car cela m'a permis de savoir quel domaine vous intéressait particulièrement.

Le président: Nous pourrons lire le compte rendu de la séance d'aujourd'hui. Vous nous avez donné de très bonnes suggestions. Nous sommes prêts d'aboutir à un consensus et nous allons certainement vous faire part du modèle que nous

[*Text*]

come up with some sort of schematic models even to that point, and come back for even a two-or three-hour session with the committee.

Professor Langford: In principle that sounds fine.

Mr. Roy: We should be sure that all members attend this session because it is going to be so important.

The Chairman: Okay. Has the staff any comment on that? How would that fit into your writing plans? No problem there? Okay, then, since we do not have a quorum, I cannot entertain a motion but, since everyone agreed, we will just go ahead with that plan. The sentiments have already been expressed, Professor Langford, and I would add that, up to this point, we have not had before us a witness with your expertise. The committee now is at the stage where we need more input from people like yourself. We want to thank you very much for agreeing to come back before the committee, and I believe you will see some sort of direct outcome from your contribution to this committee.

Professor Langford: Thank you, Mr. Chairman. It does not make very good bedtime reading, but it may be of some use to you.

Mr. Lachance: You are our last witness before we enter into our discussion, so it is quite proper that at this last session we should begin talking about possible models. From now we will be discussing exactly those things.

Professor Langford: Thank you very much.

The Chairman: Before I adjourn the meeting, there is one matter for your attention. We were going to meet with the Minister of Trade on February 19, 1981. We have had to change that timing and you will be receiving a notice about it. It looks more like a date around February 24, which is even better because that is the week when all the members will be back. So actually from now until Friday, this committee stands adjourned. This will give the staff a lot of writing time.

Our first meeting of the following week, Mr. Clerk, is the Tuesday, as we had planned at 9 o'clock. Right? Yes, so the meeting is adjourned. Thank you very much.

[*Translation*]

choisirons et, avec des modèles schématisés, nous pourrons discuter deux ou trois heures encore.

M. Langford: L'idée me sourit en principe.

M. Roy: Il faudra nous assurer que tous les membres seront présents à cette séance car elle sera importante.

Le président: En effet. Est-ce que les membres de notre personnel ont des remarques à faire? Je suppose qu'il n'y a pas de problème du côté de la rédaction. Très bien. Je ne puis pas recevoir de motion à cet égard car nous n'avons pas le quorum mais tout le monde semble d'accord. Professeur Langford, on l'a déjà dit, nous n'avons pas encore entendu de témoin qui ait vos qualifications. Nous avons de plus en plus besoin de l'apport de gens comme vous. Nous tenons donc à vous remercier d'avoir accepté de revenir et je suis sûr que nous pourrons constater des résultats probants, dû à votre concours.

M. Langford: Merci, monsieur le président. Je sais que mes propos n'étaient pas palpitants, mais je suis ravi de vous avoir été utile.

M. Lachance: Vous êtes notre dernier témoin. Nous allons commencer à discuter de notre modèle. Vous êtes donc arrivé à point. Désormais, nos discussions porteront précisément sur le sujet que nous avons abordé aujourd'hui.

M. Langford: Je vous remercie beaucoup.

Le président: Avant de lever la séance, je tiens à vous rappeler que nous devions rencontrer le ministre du Commerce, le 19 février prochain. Nous devons déplacer cette séance, et vous serez avisé des nouvelles coordonnées. Je pense que ce sera le 24 février prochain. C'est très bien car à ce moment-là tous les membres du comité seront ici. La séance est levée jusqu'à vendredi. Nos recherchistes ont donc beaucoup de temps pour rédiger.

La séance suivante, monsieur le greffier, aura lieu mardi, en huit, à 9 h 00. La séance est levée. Merci beaucoup.

WITNESSES—TÉMOINS

Monday, February 16, 1981

From Carleton University:

Professor Keith Hay.

From Econolynx International Ltd.:

Mrs. Susanne Hill, Vice-President.

From University of Victoria:

Professor John Langford.

Le lundi 16 février 1981

De l'université Carleton:

M. Keith Hay.

De Econolynx International Ltd.

Mme Susanne Hill, vice-présidente.

De l'université de Victoria:

M. John Langford.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 38

Tuesday, February 24, 1981
Wednesday, February 25, 1981
Thursday, February 26, 1981
Tuesday, March 3, 1981
Wednesday, March 4, 1981
Thursday, March 5, 1981
Wednesday, March 18, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 38

Le mardi 24 février 1981
Le mercredi 25 février 1981
Le jeudi 26 février 1981
Le mardi 3 mars 1981
Le mercredi 4 mars 1981
Le jeudi 5 mars 1981
Le mercredi 18 mars 1981

Président: M. Jesse Flis

Proceedings of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux du comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

INCLUDING:

Third Report to the House

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Y COMPRIS:

Troisième rapport à la Chambre

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29529

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

REPORT TO THE HOUSE

Monday, March 23, 1981

The Special Committee on a National Trading Corporation has the honour to present its

THIRD REPORT

In relation to its Orders of Reference dated Thursday, June 12, 1980 and Thursday, October 16, 1980, your Committee recommends that the deadline for submitting its final report be extended to June 30, 1981.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 38*) is tabled.

Respectfully submitted,

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 23 mars 1981

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce a l'honneur de présenter son

TROISIÈME RAPPORT

Relativement à ses Ordres de renvoi du jeudi 12 juin 1980 et du jeudi 16 octobre 1980, votre Comité recommande que le délai de présentation de son rapport final soit reporté au 30 juin 1981.

Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicule nº 38*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président

Jesse P. Flis

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 24, 1981
(71)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:11 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed documentation relating to a draft of its Report to the Hosue.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(72)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:42 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Members discussed documentation relating to a draft of its Report to the House.

At 5:54 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, FEBRUARY 25, 1981
(73)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera*, at 3:40 o'clock p.m. this day.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Clerk of the Committee presided over the election of an Acting Chairman. On motion of Mr. Lachance, Mrs. Beauchamp-Niquet was elected Acting Chairman.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 24 FÉVRIER 1981
(71)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 9 h 11 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie la documentation relative à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 11 h 40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(72)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 42 sous la présidence de M. Flis (président)

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheilagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie la documentation relative à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 17 h 54, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 25 FÉVRIER 1981
(73)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 40.

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le greffier du Comité préside à l'élection d'un président suppléant. Sur motion de M. Lachance, Mme Beauchamp-Niquet est élue président suppléant.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed documentation related to the draft of a Report to the House.

At 5:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, FEBRUARY 26, 1981
(74)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:17 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 11:40 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(75)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:47 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 5:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MARCH 3, 1981
(76)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:21 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Le Comité étudie la documentation relative à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 17 h 30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 26 FÉVRIER 1981
(74)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 11 h 40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(75)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 47 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 17 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 3 MARS 1981
(76)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 9 h 21, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 10:48 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(77)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:37 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 5:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MARCH 4, 1981
(78)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:40 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MARCH 5, 1981
(79)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:49 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance and Roy.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 10 h 48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(77)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 37, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 17 heures, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 4 MARS 1981
(78)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 17 h 10, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 5 MARS 1981
(79)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 9 h 49 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance et Roy.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du Commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

The Committee discussed subjects related to the draft of a Report to the House.

At 12:04 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MARCH 18, 1981
(80)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:38 o'clock p.m., this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That the Chairman report to the House requesting an extension of the Committee's Order of Reference to June 30, 1981.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That the Chairman and Vice-Chairman re-negotiate the terms of the contract with the Consultants and with their Secretary for the period April 1, 1981 to June 30, 1981.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That any travelling expenses incurred by Mr. Thomson, M.P., during his upcoming trip in Vienna or Zurich on behalf of the Committee, in connection with his inquiries about barter trade, be forwarded to the Committee for approval and payment.

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That the photographer be reimbursed in the amount of $14.30 for pictures taken at the last meeting, to be used in the Committee's report.

At 6:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Le Comité étudie des questions relatives à son projet de rapport destiné à la Chambre.

A 12 h 4, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 18 MARS 1981
(80)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui, à huis clos, à 15 h 38 sous la présidence M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projet du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport destiné à la Chambre.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que le président fasse rapport à la Chambre lui demandant de prolonger l'ordre de renvoi du Comité jusqu'au 30 juin 1981.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que le président et le vice-président renégocient les modalités du contrat avec les conseillers et leur secrétaire pour la période du 1er avril au 30 juin 1981.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que l'état des frais de déplacement de M. Thomson, député, à l'occasion de son prochain voyage à Vienne ou à Zurich au nom du Comité, relativement à ses enquêtes sur le commerce de troc, soit envoyé au Comité aux fins d'approbation et de paiement.

Sur motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que le photographe soit remboursé d'un montant de $14.30 pour des photos prises lors de la dernière séance et qui doivent être utilisées dans le rapport du Comité.

A 18 h 5, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

Canada Post Postage paid
Postes Canada Port payé

Third class Troisième classe

K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard
Hull, Quebec, Canada K1A 0S7

En cas de non-livraison
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnements et Services Canada
45, boulevard Sacré-Coeur
Hull, Quebec, Canada K1A 0S7

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 39

Wednesday, March 25, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 39

Le mercredi 25 mars 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29468—1

SPECIAL COMMITTEE ON A NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, MARCH 25, 1981
(81)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met at 3:38 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis, Lachance and Roy.

Witnesses: From the Department of Industry, Trade and Commerce: Mr. George Hazen, Regional Director General for Saskatchewan; Mr. David Horley, International Marketing Policy Group.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

Mr. Hazen made an opening statement. The witnesses answered questions.

At 4:58 p.m., on motion of Mr. Lachance, it was agreed to continue the sitting, *in camera*.

The Committee discussed the draft of a report to the House.

At 6:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MERCREDI 25 MARS 1981
(81)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 58, sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis, Lachance et Roy.

Témoins: Du ministère de l'Industrie et du Commerce: M. George Hazen, directeur général (Saskatchewan); M. David Horley, Groupes des politiques du marketing international.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi, portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, Fascicule no 1*).

M. Hazen fait une déclaration préliminaire. Les témoins répondent aux questions.

A 16 h 58, sous la motion de M. Lachance, il est convenu de poursuivre la séance à huis clos.

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

A 18 heures, le Comité suspend ses travaux, jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(*Recorded by Electronic Apparatus*)

Wednesday, March 25, 1981

• 1540

[*Text*]

The Chairman: The meeting is open. There are two parts to our meeting on the National Trading Corporation this afternoon. The first hour is public meeting and we will be hearing from Mr. George Hazen, the Regional Director General for Saskatchewan Region, Department of Industry, Trade and Commerce. Mr. Hazen is here as a resource person to share with us some of his ideas on the barter system. I just heard that he might be heading out to one of the east European countries, the Soviet Union. Maybe he could share something on that with us. The second portion of our afternoon meeting will be an in camera meeting to go back to considering our draft report.

Just for the committee's information, the vice-chairman did table in the House a request for an extension to the end of June, 1981. That has not yet received concurrence, but that was tabled on Monday. Hopefully, sometime this week we will receive concurrence.

Without further ado, I will turn to our witness, Mr. George Hazen. He claims he does not have any prepared statement but I am sure he has a lot to say off the cuff and then we will just get right into the questioning. Mr. Hazen.

Mr. George Hazen (Regional Director General for Saskatchewan Region, Department of Industry, Trade and Commerce): It must be my political background coming out—off the cuff.

I suppose by way of introduction I should first establish my credentials for speaking to this subject of counter-trade in connection with a national trading corporation or the concept to the trading corporation. I became interested and involved in this during my service in Vienna, Austria, where I spent five years as commercial counsellor. My territory originally included, in addition to Austria, the countries of Hungary, Romania, Bulgaria and Albania. With the opening of an embassy in Budapest, Hungary disappeared from my fold; with the opening, a year and a half later, of an embassy in Bucharest, Romania disappeared from my fold and I was left with Bulgaria and Albania.

Bulgaria was a relatively active country in terms of seeking trade opportunities and promoting the interests of Canadian exporters. Inevitably we became involved in the prospect of having to work with some kind of compensation which was not in money form, and it is about that I would like to share some thoughts with you, the different kinds of non-money trade that can be entered into by an east European buyer and by a Canadian or other exporter.

As your chairman has indicated, I have a revitalized interest in this subject as I have been recently informed that my posting to Moscow as minister (counsellor) has been confirmed, and without doubt our friends in the Soviet Union will also be interested in this kind of trade so I had better get jazzed up in this field again and learn something more about it myself.

TÉMOIGNAGES

(*Enregistrement électronique*)

Le mercredi 25 mars 1981

[*Translation*]

Le président: Nous allons commencer. Notre réunion de cet après-midi se déroulera en deux parties, la première heure étant consacrée à une discussion avec M. George Hazen, directeur général de la région de la Saskatchewan, au ministère de l'Industrie et du Commerce. M. Hazen va nous parler de son expérience du système de troc. Je viens d'apprendre qu'il va bientôt se rendre en Union soviétique et il pourra peut-être nous en dire quelques mots. La deuxième partie de notre réunion se déroulera à huis clos, afin de nous permettre d'étudier notre projet de rapport.

J'aimerais également vous signaler que le vice-président a demandé à la Chambre une prorogation de notre mandat jusqu'à la fin de juin 1981. Cette demande n'a pas encore été agréée, mais elle n'a été faite que lundi dernier. Nous espérons obtenir une réponse positive cette semaine.

Sans plus tarder, je vais donner la parole à notre témoin, M. George Hazen. Il m'a dit qu'il n'avait pas préparé de déclaration, mais je suis sûr qu'il a beaucoup de choses à vous dire, spontanément, avant que nous passions aux questions. Monsieur Hazen.

M. George Hazen (directeur général de la région de la Saskatchewan, ministère de l'Industrie et du Commerce): C'est peut-être mon expérience politique qui ressort . . . le fait de pouvoir parler, comme cela, sans préparation.

En guise d'introduction, permettez-moi de vous parler de mon expérience dans le domaine de la réciprocité des échanges commerciaux, dans le contexte de la création éventuelle d'une société nationale de commerce. J'ai commencé à m'intéresser à la question pendant les cinq années que j'ai passées à Vienne, en Autriche, en tant qu'attaché commercial. En plus de l'Autriche, je m'occupais également de la Hongrie, de la Roumanie, de la Bulgarie et de l'Albanie. Lorsque le Canada a ouvert une ambassade à Budapest, la Hongrie m'a été retirée; lorsque, 18 mois plus tard, nous avons ouvert une ambassade à Bucarest, la Roumanie a disparu de mon champ d'action et il ne me restait donc plus que la Bulgarie et l'Albanie.

La Bulgarie recherchait avec relativement de vigueur des possibilités commerciales et mettait en valeur les intérêts des exportateurs canadiens. Inévitablement, nous en sommes venus à envisager une sorte de compensation autre que monétaire, et c'est de cela que je voudrais vous parler, à savoir les différents accords de réciprocité commerciale qu'un exportateur canadien ou autre peut envisager avec un acheteur de l'Europe de l'Est.

Comme vous l'a dit votre président, j'éprouve un regain d'intérêt pour ce sujet étant donné que j'ai appris récemment que ma nomination à Moscou en tant qu'attaché commercial avait été confirmée. Nos amis soviétiques seront certainement aussi intéressés par ce genre d'échanges commerciaux. Il faudra donc que je me replonge dans la question pour en savoir davantage.

[*Texte*]

Mr. Deans: Is this room bugged?

Mr. Hazen: I will not say anything embarrassing.

I note that in the introductory remarks and on your chairman's paper he used the term "barter". That is a term which, generally speaking, we avoid using in a generic sense because it does not describe the kind of transaction that is normally sought after by the socialist countries. Barter is, to me, just the bilateral exchange of goods, pure and simple, whereas we are talking about something an awful lot more complex than that. We are talking about arrangements that may involve the exchange of goods in three-, four- or five-cornered deals with a number of different countries involved. That is no longer barter. I think the term used today is "switch", if I am not mistaken. We may be involved in selling a plant and buying back the production of that plant, if it is a commodity, for example, like newsprint, which could be saleable in Canada or in some other country of the world. In any event, the exporter takes the responsibility for buying that commodity and then reselling it. This is how he receives payment, at least in part, for the sale of his plant.

• 1545

He may also decide that a base in eastern Europe, a manufacturing base, is an awful lot more economical for service in a certain market area than Canada is. So he may decide to service, for example, the Middle East from a manufacturing base in Rumania, or Bulgaria, or Hungary, or somewhere like that, a base, furthermore, in a country that may have better access to certain markets than the Canadian firm itself does. He may, therefore, derive payment for the sale of his plant from the proceeds of sales of products to third countries, and have set up that plant specifically for that purpose.

He may also try to achieve a similar result by entering into a joint venture with a firm in a socialist country. If the rules of that country permit foreign investment on its soil, fine, they may set up a joint venture and just operate from there. But the rules may not permit that, so you may find that a firm is set up in Switzerland, or Austria, or Yugoslavia, or Italy, or somewhere like that as a sales agency for the product of that plant.

All I am doing is illustrating why one should not use the term "barter", because it is an immensely complex situation.

I think it is fair to say that in the five years during which I was trying to promote Canadian interests in the Balkans, I was not really aware of any single transaction that was lost because of the inability of the Canadian firm to engage in some sort of compensatory trade. There may have been instances, but they did not come to my ears. The reason why I suspect that there were few, if any, is because normally in trade with an east European country the trade commissioner is very much involved. It is a question of holding hands virtually all the way, because trade takes place within the framework of intergovernmental "agreements", I guess, is a word that one could use. It is the sort of agreement that comes out of a consultative process and sets a framework for the exchange of goods saying, "Well, we will emphasize trade in this particular area; we will think about services in that area". There is always

[*Traduction*]

M. Deans: Y a-t-il des tables d'écoute dans cette salle?

M. Hazen: Je ne dirai rien d'embarrassant.

Dans ses remarques préliminaires, le président a employé le terme «troc». En général, c'est un terme que nous évitons d'employer au sens générique, car il ne correspond pas au genre de transactions que recherchent les pays socialistes. Pour moi, le troc n'est qu'un échange bilatéral de marchandises, alors que ce dont nous parlons est beaucoup plus complexe. En effet, nous parlons d'accords qui peuvent s'appliquer à trois, quatre ou cinq transactions pour des échanges de marchandises entre différents pays. Il ne s'agit donc plus de troc. Aujourd'hui, on emploie le terme «échange», si je ne me trompe. Ainsi, on peut vendre une usine en échange du rachat de la prodution de cette usine, s'il s'agit de papier journal, par exemple, qu'on pourrait alors vendre au Canada ou dans un autre pays. De toute façon, c'est l'exportateur qui assume la responsabilité de l'achat de ce produit et de sa revente. C'est de cette façon qu'il est payé, au moins en ce qui concerne le prix de vente de son usine.

Il peut aussi décider qu'une usine de fabrication en Europe de l'Est serait beaucoup plus rentable qu'au Canada pour desservir certains marchés. Il peut ainsi décider de desservir, par exemple, le marché du Moyen-Orient à partir d'une usine de fabrication en Roumanie, en Bulgarie ou en Hongrie. En tout cas, il s'agit pour lui d'implanter son usine là où elle pourra mieux desservir certains marchés que ne pourrait le faire une entreprise au Canada. Il peut alors financer son usine à partir des recettes de la vente de ses produits à des pays tiers et ainsi créer son usine.

Il peut obtenir un résultat semblable en participant à une entreprise commune avec une société d'un pays socialiste. Si les règles de ce pays permettent des investissements étrangers sur son territoire, parfait, le fabricant pourra alors participer à cette entreprise commune et fonctionner ainsi. Toutefois, cela n'est pas toujours autorisé et il faut alors avoir recours à une usine en Suisse, en Autriche, en Yougoslavie ou en Italie, par exemple, qui sert d'intermédiaire pour la vente du produit de cette usine.

Je vous dis tout cela pour vous montrer que le terme «troc» ne convient pas pour décrire une situation aussi complexe.

Je peux vous dire que, pendant les cinq années où j'ai essayé de promouvoir les intérêts du Canada dans les Balkans, je ne crois pas qu'une seule transaction ait échoué à cause de l'incapacité de l'entreprise canadienne de s'engager dans une forme quelconque d'accords de compensation. Cela est peut-être arrivé, mais je n'en ai pas été informé. En tout cas, s'il y a eu des cas de ce genre, ils étaient certainement très peu nombreux car, normalement, dans toute transaction commerciale avec un pays d'Europe de l'Est, le délégué commercial joue un rôle important, je dirais même prédominant. En effet, l'échange commercial doit se dérouler dans le cadre d'accords «intergouvernementaux», si c'est là le mot exact. Il s'agit d'une sorte d'accord qui a fait l'objet de consultations et qui permet l'échange de marchandises. On met alors l'accent sur le commerce dans tel domaine, sur l'échange de services dans tel

[*Text*]

some *quid pro quoing* with that part of the process—they may want fishing rights off Newfoundland, for example, that might be part of it.

So far, I think we have gotten along extremely well on a cash or a credit basis. When we talk about credit, we are talking about long-term financing. EDC plays a pretty big role in helping us sell our merchandise in these countries, I think with a very good record of success in terms of repayment. Once in a while somebody gets into trouble, as Poland is today, and of course we will be faced, I am sure, with a request to negotiate a rollover of our credit there.

In general, this is the kind of activity that we have been engaged in, where compensatory trade has been involved. In my own time . . . Let me preface that by saying something else. When you get a new Canadian firm going into this market area, it is a very strange market area and it is one that is really quite unfamiliar to most Canadian merchants. If you are used to dealing here in Canada, in either cash on delivery or in 30, 60 or 90 days, or whatever the terms might be, you expect to be paid in money, and a lot of our neophytes go into eastern Europe thinking that they are going to get paid the same way; and of course, it is wise to disabuse the exporter of that before he gets in there and starts to negotiate because chances are very slim of a straight hundred per cent cash payment. He is going to have to look at some sort of arrangement, whether it be long-term financing or whether it be some sort of compensatory transaction.

• 1550

Once embarked on this, though, he should have by his side, if he is a neophyte, somebody in the form of, say, a European trading house or an export agent whose whole life has been spent in this kind of marketplace. He knows the tricks of the trade; he knows how to watch faces when people are negotiating from the other side of the table; he is an expert; he has been immersed in it for 20, 25, 30, 35 years.

I use Vienna as a prime example because this is the original home of the Austro-Hungarian empire, and of course that gives Viennese such an interest in and such an historical attachment to eastern Europe. They are experts; they have good houses dealing in this kind of thing; they have good people, they have good banking institutions that understand this kind of transaction; and therefore my tendency was to try to bring a trading man or woman in Australia—if I use the term "man", please accept that in the generic sense of "mankind"—was to try to bring a trader in Austria in touch with a Canadian because the trader has a legal background as well that helps to keep the Canadian's you-know-what out of the wringer, for it is so terribly easy to get into trouble in negotiating in eastern Europe.

The east Europeans want to dot every *i*, they will cross every *t*, and they will expect you to do exactly the same. You had better be prepared to live up to your contract once it is negotiated. If you cannot, tough luck! That is the way business is done. Therefore, you need experts beside you when you are undertaking this kind of trade.

[*Translation*]

autre domaine, etc. Il y a toujours des compensations dans toutes ces formalités . . . Ils peuvent par exemple réclamer des droits de pêche au large de Terre-Neuve dans le cadre de ces accords.

Jusqu'à présent, nous nous en sommes très bien sortis sur le plan des échanges commerciaux payés en expèces ou à crédit. Par crédit, j'entends du crédit à long terme. La SEE nous aide beaucoup à vendre nos produits dans ces pays et son taux de remboursement est excellent. De temps à autre, il y a des problèmes, comme c'est le cas avec la Pologne aujourd'hui, et je suis sûr que nous recevrons une demande de prorogation du crédit que nous avons accordé à ce pays.

En général, c'est là le genre d'activités que supposent les accords commerciaux compensatoires. Quand une nouvelle entreprise canadienne essaye de pénétrer ce marché, elle constate qu'il s'agit d'un marché très spécial, que peu de fabricants canadiens connaissent bien. Lorsque vous avez l'habitude, au Canada, de conclure des transactions contre remboursement à la livraison ou dans 30, 60 ou 90 jours, quelles que soient les conditions, vous vous attendez à être payé en numéraire, et bon nombre de nos fabricants qui veulent exporter en Europe de l'Est s'imaginent qu'ils vont être payés de la même façon. Bien sûr, il vaut mieux le prévenir avant qu'il ne commence à négocier car il a très peu de chances d'être payé uniquement en espèces. Il lui faudra envisager d'autres arrangements, que ce soit un financement à long terme ou une autre forme d'accord compensatoire.

S'il s'embarque dans ce processus, il devrait alors avoir à ses côtés, si c'est un néophyte, un représentant d'une maison de commerce européenne ou un agent d'exportation, enfin quelqu'un qui connaît extrêmement bien ce genre de marché, qui en connaît tous les rouages, qui sait observer les visages lorsque les gens négocient. Il faut donc que ce soit un expert, qui connaisse ces marchés depuis une trentaine d'années.

J'ai pris l'exemple de Vienne parce que c'est le berceau de l'empire austro-hongrois, ce qui explique pourquoi les Viennois éprouvent tellement d'intérêt et ont tant d'attachement historique pour l'Europe de l'Est. Ce sont des experts. Ils ont de bonnes maisons de commerce qui s'occupent de ce genre de choses. Ils ont des gens compétents et de bons établissements bancaires qui comprennent ce genre de transactions. J'avais donc tendance à mettre en contact un expert autrichien, que ce soit un ou une, d'ailleurs, j'emploie ce terme générique, avec un Canadien, afin qu'il puisse l'informer de tout ce qu'il faut savoir dans ces pays-là, car il est très facile de se mettre dans l'embarras lorsqu'on négocie avec les pays de l'Europe de l'Est.

Les Européens de l'Est mettent des points sur tous les i, et ils s'attendent à ce que vous en fassiez autant. De plus, vous avez intérêt à respecter votre contrat une fois qu'il est négocié, sinon, bonne chance! C'est ainsi qu'ils font. En conséquence, vous avez besoin d'experts à vos côtés lorsque vous vous embarquez dans ce genre de transactions.

[*Texte*]

This expertise, as I said, is not easy to acquire. The people who are involved in it now have been involved in it for many, many, many years—one could almost say decades but certainly since the end of the Second World War, when our communist friends took over and imposed their political system on the other countries of eastern Europe.

Perhaps that is as far as I should go in terms of an opener but I would be delighted to try to answer any questions you have. I should remind you that I have spent my last three years in Regina as our regional director general out there and so my knowledge of specifics today in eastern Europe is going to be fuzzy. I can, however, tell you something about what went on during my time there but I would be happy to try to answer all your questions.

The Chairman: Mr. Hazen, you will be happy to know that one of our members will be in Vienna and Zurich this week about the whole business of countertrade, barter trade and what-have-you, so I am glad you made reference to it.

Mr. Hazen: Well, I understand that. I gave Mr. Thomson some references in Vienna that he might like to follow up on.

The Chairman: Yes. So the committee authorized him to follow those up—and we want to thank you for that.

All right. Any questions? I see the right side passing over to the left side.

Mr. Deans: No, no. It is nice to be passed the ball just when you are settling back to listen.

It is not a matter of questions because my mind, quite truthfully, takes a little while to get into the right slot. When you do not know what someone is going to say, it takes a minute or two to see where you go.

I suppose the most fundamental question, and probably the most difficult one to answer, is the question that we had put before us, that of whether or not it is practical to assume that from this day forth the normal business practices as pursued by a majority of manufacturers—enterprisers, perhaps is a better way of putting it—in Canada, will be sufficient to allow them to breach the eastern European markets, or whether, in your judgment, they would be more effective, more successful, if they were to operate through something called, in whatever form it takes, a trading corporation established in Canada for the purpose of promoting and developing trade, whether it be bilateral or triangular or whatever. What would you think of that, having had to work in field?

• 1555

Mr. Hazen: Let me try to answer your question, even somewhat obliquely, by coming at the concept from a different angle.

One of the great problems faced by a manufacturer—I will be specific and say manufacturer in this case—in trying to sell a piece of equipment to an east-European country is the fact that the trade in that particular kind of equipment is indisputably a monopoly of a foreign trade organization, and the

[*Traduction*]

Cette expertise n'est pas facile à acquérir. Ceux qui l'ont y ont consacré de nombreuses années, voire des décennies. En tout cas, ils s'intéressent à la question depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, lorsque nos amis communistes ont imposé leur système politique aux autres pays de l'Europe de l'Est.

Je pense en avoir dit assez en guise d'introduction, mais je serai ravi de répondre à vos questions. Je dois vous rappeler que j'ai passé les trois dernières années à Regina, en tant que directeur général régional, et que, par conséquent, je ne suis pas très au courant de ce qui se passe aujourd'hui en Europe de l'Est. Toutefois, je pourrais vous parler de ce qui s'y passait à mon époque, mais en tous cas, je serai ravi de répondre à vos questions.

Le président: Monsieur Hazen, vous serez sans doute heureux d'apprendre que l'un des membres de notre Comité va se rendre à Vienne et à Zurich cette semaine pour étudier toute cette question de la réciprocité commerciale, du troc, etc. Je suis donc heureux que vous en ayez parlé.

M. Hazen: Je comprends. A ce propos, j'ai donné à M. Thomson plusieurs références à Vienne, et j'espère qu'il s'en servira.

Le président: Oui. Le Comité l'a autorisé à s'en servir et nous vous remercions de les lui avoir données.

Avez-vous des questions? Je vois que le côté droit laisse la place au côté gauche.

M. Deans: Pas du tout. C'est chouette de se voir renvoyer la balle juste au moment où vous écoutez attentivement.

Je n'ai pas tellement de questions à poser car, franchement, il me faut un certain temps avant de trouver le bon filon à exploiter. Lorsque vous ne savez pas ce que va dire quelqu'un, il vous faut une minute ou deux pour savoir quelle direction vous allez prendre.

Je suppose que la question la plus fondamentale est sans doute celle à laquelle il est le plus difficile de répondre, celle de savoir si, dorénavant, les pratiques commerciales normalement observées par une majorité d'entreprises canadiennes leur permettront de pénétrer les marchés de l'Europe de l'Est ou bien si, à votre avis, ces entreprises y parviendront plus facilement grâce aux services d'un intermédiaire quelconque, par exemple une société de commerce établie au Canada dans le but de promouvoir et d'intensifier les échanges commerciaux, qu'ils soient bilatéraux, triangulaires ou autres. Qu'en pensez-vous, vous qui avez une expérience concrète dans ce domaine?

M. Hazen: Permettez-moi de répondre à votre question en l'abordant sous un angle différent.

L'un des principaux problèmes que rencontre un fabricant lorsqu'il essaie de vendre un équipement quelconque à un pays de l'Europe de l'Est est que la vente de cet équipement est toujours soumise au monopole d'un organisme commercial étranger et que l'exportateur doit par conséquent passer par

[*Text*]

exporter must always deal with that foreign trade organization. If he is selling plant equipment, then he has to deal, for example in Bulgaria, with Machinoimport. If he is selling high technology apparatus, he has to deal with Technoimport, this sort of thing.

It may be, and in fact it usually is the case, that that particular piece of equipment is not precisely suited to the requirements of the buyer. The problem is, how does the manufacturer determine what the buyer's specific requirements are? He is insulated from the user by the foreign trade organization. He cannot get to the plant. He cannot talk to the plant engineers. He cannot talk to the plant manager. He cannot see the layout of the plant. How can he modify his equipment so that it would be suitable for their requirements?

There are ways of approaching this problem. One way is when you have a trade mission led by a minister or a deputy minister, that opens doors. Generally speaking there are a few plant visits taking place as a result. So, properly selected mission members can do quite a bit of work on a mission like that. He may be able to get at it through organizing a technical seminar in which he brings two or three of his staff with him, and the east Europeans respond very well to this technique. They bring in their engineers, their scientists, their administrative people and so on, to listen, to talk, to exchange information with the person who is giving the seminar. That way our man may get a feel for what is needed. Very occasionally, if he is well established, if he has developed good, personal rapport with the buying organization, he may be able to wangle a plant visit.

I am using this illustration to say that in my judgment I believe there has to be direct, face-to-face contact between the manufacturer or the exporter and the buyer. The moment you interpose an organization which is non-technical in a sense of the manufacturer's product, then you interpose a difficulty. You do not make it impossible, clearly, but you impose a difficulty in bringing the transaction to a close and creating an understanding between the buyer and the seller.

Mr. Deans: So the answer, then, is that you think it would be better if the manufacturer were to deal face-to-face, rather than through a trading corporation?

Mr. Hazen: Whenever possible.

Mr. Deans: Assuming it would be better, do you think it is possible, given the sizeable manufacturing sector, given the problems of getting through this bureaucracy that is on the other side, if you will. I do not mean bureaucracy in the government sense, but it may well be government bureaucracy.

• 1600

Do you think it is possible for the relatively uninitiated Canadian manufacturer who takes the government's word to heart and says, yes, I will go out and sell on the world markets in order to raise Canada's export potential and improve our

[*Translation*]

cet organisme. S'il veut vendre du matériel d'usine, il doit passer par Machinoimport en Bulgarie. S'il veut vendre des équipements de technologie avancée, il doit passer par Technoimport.

Il arrive aussi souvent que cet équipement ne corresponde pas précisément aux besoins de l'acheteur. La question qui se pose alors est de savoir comment le fabricant peut déterminer les besoins spécifiques de l'acheteur, dont il est séparé par l'organisme commercial international. Il ne peut pas se rendre à l'usine même. Il ne peut pas parler aux ingénieurs et aux directeurs. Il ne peut pas consulter le plan d'agencement de l'usine. Comment peut-il donc modifier son équipement de façon à mieux répondre aux besoins de l'acheteur?

Il y a plusieurs façons d'aborder ce problème. La première consiste à avoir une mission commerciale dirigée par un ministre ou un sous-ministre; cela permet d'ouvrir des portes et, bien souvent, de visiter quelques usines. Donc, en choisissant soigneusement les membres d'une telle délégation, cela peut être très utile. Le fabricant canadien peut aussi essayer de régler ce problème en organisant un colloque technique auquel il assistera en se faisant accompagner de deux ou trois de ses employés; les Européens de l'Est répondent toujours très favorablement à ce genre de colloque. Ils y amènent leurs ingénieurs, leurs chercheurs, leurs administrateurs, etc., afin d'écouter, de discuter et d'échanger des informations avec la personne qui organise le séminaire. De cette façon, le fabricant canadien peut avoir une idée des besoins de l'acheteur. Parfois, mais beaucoup plus rarement, s'il est bien établi, il peut entretenir de bonnes relations personnelles avec l'organisme acheteur et envisager une visite d'usine.

Je vous donne cet exemple pour vous montrer que, à mon avis, il faut absolument qu'il y ait un contact personnel entre le fabricant ou l'exportateur et l'acheteur. Si vous interposez un organisme qui n'est pas spécialisé au sens où le produit du fabricant l'est, alors vous interposez une difficulté. Certes, vous ne rendez pas la chose impossible, mais vous ajoutez automatiquement une difficulté de plus à la conclusion de la transaction et à l'établissement d'un climat de compréhension entre l'acheteur et le vendeur.

M. Deans: Vous pensez donc qu'il vaudrait mieux que le fabricant rencontre personnellement son acheteur éventuel, plutôt que de passer par une société de commerce?

M. Hazen: Oui, le plus possible.

M. Deans: Vous dites que ce serait préférable, mais est-ce que cela est possible, étant donné la taille du secteur de la fabrication et étant donné les difficultés que les fabricants rencontrent pour se sortir du dédale bureaucratique de ces pays. Je ne veux pas forcément parler de la bureaucratie du gouvernement, mais en tout cas, ce sont des formalités bureaucratiques.

Pensez-vous vraiment que le fabricant canadien relativement peu informé et désireux de répondre à l'appel du gouvernement peut vraiment essayer de percer les marchés extérieurs afin d'accroître notre potentiel d'exportation et améliorer notre

[*Texte*]

domestic economy, to spend the time canvassing eastern Europe looking for opportunities and then to go through the various processes necessary to achieve success?

Mr. Hazen: I think the answer is undeniably yes, but with two or three caveats. When I say, yes, I am being a little simplistic.

Mr. Deans: I am that way all the time.

Mr. Hazen: If he is a neophyte to export, then he should not be looking at eastern Europe as his first go-around. He should be looking at some other market where he can trade on more familiar ground.

If he is an experienced exporter, but is a neophyte to eastern Europe, then clearly, the answer is yes. This is why you pay people like me to serve abroad and help that kind of firm penetrate a market. It is our job to learn how to do it and to guide the exporter to the right people and in the right manner.

I am thinking more of the whole question of whether that exporter has the infrastructure in his own firm to cope with this. I am making the assumption he has or he would not be out there in the marketplace. So if he does not have the right infrastructure then we should not be leading him down the garden path of getting over extended before he has got a good consolidated business operation. I have learned that since I went to Saskatchewan and have had to look at the other side of the coin instead of just looking at a product and saying, gee, a lead pipe cinch to sell that here. It may be a lead pipe cinch to sell the product, but can he supply it? If he is not firmly on his feet, business-wise, we may be doing him a disfavour by trying to lead him into particularly difficult export markets.

I suppose, when I gave you that illustration I was referring to the technical product. The piece of equipment that can be modified, and so on. The person who exports a commodity, or something like that, is not in the same position. The thing is, a pea is a pea, and a bean in a bean, and that sort of thing—I guess. I am not an expert in peas and beans.

Mr. Deans: Just give me some idea of the magnitude of the operation, when you were responsible for Bulgaria and all the other places you mentioned. How many people were working with you at that time?

Mr. Hazen: I sometimes wondered myself.

Mr. Deans: Well, I have gathered that you did not have a split personality, so I assumed that you were but one. But were there any others?

Mr. Hazen: We started out, when we had all of those countries, with a staff of three Canadian officers and two Austrians. As it turned out, our affairs with Austria were pretty well left in the hands of our two locally engaged fellows, who were really very competent.

Mr. Deans: Just quickly tell me again, how many countries did you have when you were there?

[*Traduction*]

économie intérieure. Pensez-vous vraiment qu'il puisse prendre le temps de faire du porte à porte en Europe de l'Est pour identifier des possibilités de marché, et ensuite accomplir toutes les formalités nécessaires pour les exploiter?

M. Hazen: Je suis convaincu que oui, à deux ou trois conditions. Quand je dis oui, je simplifie peut-être un peu trop les choses.

M. Deans: C'est ce que je fais toujours.

M. Hazen: S'il n'a jamais exporté, il ne devrait pas faire ses armes sur les marchés de l'Europe de l'Est. Il devrait plutôt essayer de pénétrer d'autres marchés plus faciles, qu'il connaît davantage.

Si c'est un exportateur expérimenté, mais qui ne connaît pas l'Europe de l'Est, la réponse est un oui catégorique. C'est la raison pour laquelle des gens comme moi sont postés à l'étranger; notre rôle consiste justement à permettre à cette entreprise de pénétrer un marché. Nous devons lui apprendre comment procéder et lui faire rencontrer les personnes qu'il faut.

Ce qui me préoccupe davantage, c'est de savoir si cet exportateur dispose, dans sa propre entreprise, de l'infrastructure nécessaire à ce genre d'activité. Je suppose qu'il l'a, sinon il n'exporterait pas. En tout cas, s'il n'a pas l'infrastructure adéquate, nous ne devrions pas l'encourager à aller au-delà de ses propres moyens tant qu'il n'a pas développé son entreprise. Depuis que je suis allé en Saskatchewan et que j'ai pu observer l'autre côté de la médaille, je ne tiens plus seulement compte du produit en soi et de ses possibilités de vente dans le pays étranger. Maintenant, quel que soit le produit à vendre, je me demande si le fabricant pourra vraiment le fournir. S'il n'a pas les reins bien solides, nous ne lui rendrions pas un service en l'encourageant à exploiter ces marchés d'exportation particulièrement difficiles.

Tout à l'heure, je vous ai donné un exemple de produits techniques. Je vous parlais en effet de cet équipement qu'on peut modifier en fonction des besoins de l'acheteur. Celui qui exporte une denrée, par exemple, ne se trouve pas dans la même situation. En effet, un pois, c'est un pois, un haricot, c'est un haricot. Je ne suis pas un expert en la matière.

M. Deans: Pourriez-vous me donner une idée de l'ampleur de vos services lorsque vous étiez en Bulgarie et ailleurs? Combien de personnes travaillaient avec vous à cette époque?

M. Hazen: Je me suis parfois posé cette question.

M. Deans: Comme j'avais remarqué que vous ne faisiez pas un dédoublement de la personnalité, j'en avais conclu que d'autres personnes travaillaient avec vous. Y en avait-il d'autres?

M. Hazen: Au début, quand nous étions responsables de tous ces pays, nous avions un effectif composé de trois agents canadiens et de deux agents autrichiens. Par la suite, nos activités en Autriche ont été confiées essentiellement à nos deux agents locaux, qui étaient extrêmement compétents.

M. Deans: Pourriez-vous me rappeler brièvement de combien de pays vous étiez responsable à cette époque?

[*Text*]

Mr. Hazen: We had Hungary, Romania, Bulgaria and Albanie, in addition to Austria. We had a staff of three Canadian-based and Austrian-based commercial officers.

Mr. Deans: How long ago was that?

Mr. Hazen: This was from 1973 through 1978. But, when I mention Hungary, we opened an embassy and a commercial division at the end of 1973.

Mr. Deans: Can you recall what the value of the trade was with those five nations at the time you started?

Mr. Hazen: With Austria, we were about $20, to $25 million each way a total of about $50 million, and that rose to about $80 million to $90 million in two-way trade in 1978. I cannot recall Hungary, I am sorry; I did not really service it long enough to become involved with it. Romania and Bulgaria were similar in size, and very small. We went anywhere between $2 and $10 million in each country, in each direction. It depended upon the year. It is funny, if you look at the trade pattern of our transactions in Eastern Europe, you will find very little consistency in products sold except perhaps in the Soviet Union with wheat. You will find that one year we will sell $2 million worth of tobacco harvesters and the next five years we will sell none, or we will have a shipment of barley to respond to a drought situation and then none. It is very difficult kind of environment. You do not just develop ongoing customers in the normal sense.

• 1605

Mr. Deans: Actually, we can check out the figures anyway. It is not a problem. I just wondered if you remembered.

Mr. Hazen: This is about the magnitude

Mr. Deans: By the way, what would they have in the way of representation in Canada, Canadian representation in the various embassies.

Mr. Hazen: You mean these countries' representation in Canada.

Mr. Deans: No, the other way. Canadian representation in our commercial operation through the various embassies.

Mr. Hazen: Well in Moscow at the present time, we have three Canadians and one Russian. In Poland, we have three Canadians, two Poles. In Czechoslavakia, we have one Canadian and two Czechs. In Romania, it is one and one. We do not have an embassy in Bulgaria. In Yugoslavie, we have one and two at the moment, but I think we have an establishment of two and two. I perhaps could add just one word to these figures, that this has no bearing on the prospects for doing trade.

Mr. Deans: No, no.

Mr. Hazen: It is prospects that we felt justified resources, looking at those countries.

Mr. Deans: Are we meeting the potential with this number of people?

[*Translation*]

M. Hazen: Il y avait la Hongrie, la Roumanie, la Bulgarie et l'Albanie, en plus de l'Autriche. Notre effectif était composé de trois Canadiens et de deux Autrichiens.

M. Deans: Cela remonte à quand?

M. Hazen: DE 1973 à 1978. J'ai indiqué qu'en Hongrie nous avons ouvert une ambassade et une division commerciale à la fin de 1973.

M. Deans: Vous souvenez-vous à combien s'élevaient nos échanges commerciaux avec ces cinq pays au moment où vous avez commencé?

M. Hazen: Avec l'Autriche, nous avions une vingtaine de millions de dollars dans chaque sens, soit un total d'une cinquantaine de millions de dollars. Ce chiffre était passé à environ 90 millions de dollars, dans les deux sens, en 1978. Désolé, je ne me souviens plus pour la Hongrie. Je ne suis pas resté en poste assez longtemps pour chaque pays, selon les années. Si l'on étudie nos transactions avec l'Europe de l'Est, on est étonné de constater que les produits vendus ne sont pas toujours les mêmes, sauf peut-être dans le cas du blé pour l'Union soviétique. Nous pouvons très bien, une année, leur vendre pour 2 millions de dollars de récolteuses de tabac ou leur envoyer de l'orge s'ils ont souffert de la sécheresse et puis les ventes peuvent s'arrêter pendant 5 ans. Le marché est très complexe et il est très difficile de s'établir une clientèle normale et régulière.

M. Deans: On pourra toujours vérifier les chiffres. Cela ne pose pas de problèmes. Je me demandais simplement si vous vous en rappeliez.

M. Hazen: C'est pour vous donner une idée de l'ampleur des relations commerciales.

M. Deans: Qu'en est-il de la représentation canadienne dans les diverses ambassades.

M. Hazen: Vous voulez parler de la représentation de ce pays au Canada.

M. Deans: Non, l'inverse, la répartition des attachés commerciaux canadiens dans les diverses ambassades.

M. Hazen: Actuellement, à Moscou, nous avons 3 Canadiens et un Russe. En Pologne, 3 Canadiens et 2 Polonais. En Tchécoslovaquie, 1 Canadien et 2 Tchèques. En Roumanie, 1 Roumain et 1 Canadien. Nous n'avons pas d'ambassade en Bulgarie. En Yougoslavie, pour l'instant l'ambassade compte un attaché commercial canadien et deux Yougoslaves, mais bientôt il y en aura deux de chaque pays. J'ajoute que ces chiffres n'influent pas sur les perspectives en matière commerciale.

M. Deans: Non, non.

M. Hazen: Nous avons étudié les possibilités commerciales de chaque pays et c'est ainsi que nous justifions le nombre de nos représentants.

M. Deans: Est-il suffisant?

[*Texte*]

Mr. Hazen: That is a hard question to answer. What is the potential?

Mr. Deans: I do not know, you are in the business. I do not know.

Mr. Hazen: If you take one project that was going on for nine years in Bulgaria, the Silistra Forestry Complex, we chased that for nine years. It was a very frustrating and disappointing thing, because specifications were changed every second year, and the Soviets would make an intervention which would cause the Bulgarians to change their pace of negotiation, or orientation. In the end we lost the whole darn thing to the Soviets. At one point in time, it looked as though we were going to split it with them. That was a hundred and some million dollars we were looking at. It was a very healthy project, and it seemed very worthwhile devoting resources to it.

We did get the Rozomburok project in Czechoslovakia; it was H. A. Simons from Vancouver, and I do not know the dollar value but it is in the hundreds of millions, and that was done with our resources in Prague, plus some support from my office in Vienna during the negotiating process. We did a lot of the paperwork for them; we helped them with the paperwork so that they could respond to an overnight negotiating position.

Mr. Deans: Okay, so in fact then, there is the need for an intermediary of some kind in those countries. The question is, and it would appear from what you are saying, if it is as difficult as it sounds, that companies in Canada will have to commit considerable time and resources if they are going to pursue the potential. So there must be some kind of intermediary. What you are suggesting to us and what you are saying is that that intermediary role can be filled by the commercial officer in the embassy?

Mr. Hazen: Only up to a point. Our role I think is investigative and promotional. When we get past the point of simply promoting and get down to hard brass tacks in negotiating we then need some other kind of intervention, and this is the kind of intervention to which I referred earlier. You need the experts sitting alongside your Canadian who is unaccustomed to dealing in this environment, a man who is good on the legal side and can read contracts flawlessly, a man who has a good sense of negotiating. This is not to say that Canadians are not good at negotiating, but they may not be good at negotiating with eastern Europeans because the body language is different, the non-verbal communication is different, and this is where some of our fellows have gotten into some pretty serious trouble.

• 1610

The Chairman: I do not want to cut you off, Mr. Hazen, you can continue, but to just get us on the topic before us this afternoon, the topic of counter-trade, going back to Austria and Romania where you said we had trade, $25 million, or $2 million to $10 million, was any of that trade done on terms other than hard currency?

Mr. Hazen: It was financed. The largest successful transaction I was involved in was, I suppose, with Bulgaria for $2.6

[*Traduction*]

M. Hazen: Voilà une question difficile. En effet, quelles possibilités réserve le marché?

M. Deans: Je l'ignore, c'est vous le spécialiste.

M. Hazen: Prenons, par exemple, l'entreprise forestière de Silistra en Bulgarie que nous avons essayé de remporter pendant 9 ans. Elle nous a coûté beaucoup de frustrations et de déceptions car les spécifications ont changé tous les deux ans, les Soviétiques intervenaient et les Bulgares modifiaient le rythme ou l'orientation des négociations. Finalement, les Soviétiques l'ont emporté, même si à un certain moment, nous avons pensé pouvoir le partager avec eux. Il s'agissait d'un contrat très intéressant de 100 et quelques millions de dollars et il valait la peine de s'y consacrer.

La firme H. A. Simons de Vancouver a enlevé le projet Rozomburok en Tchécoslovaquie de plusieurs centaines de millions de dollars grâce à nos antennes à Prague et à l'appui de mon service de Vienne au cours des négociations. Nous leur avons prêté main forte pour la paperasserie et les contrats de manière à ce qu'ils puissent répondre à un revirement soudain dans les négociations.

M. Deans: Très bien. Les intermédiaires sont donc inutiles dans ces pays. S'il est aussi difficile que vous le dites d'effectuer une perçée sur les marchés, les firmes canadiennes devront consacrer beaucoup de temps et de ressources à l'exploitation des débouchés. Il faut donc bien faire appel à des intermédiaires. Or, d'après vous, l'attaché commercial de l'ambassade pourrait remplir ce rôle.

M. Hazen: Jusqu'à un certain point. Nous sommes chargés de nous renseigner sur les marchés et d'assurer la promotion de nos produits. La promotion passée, quand on en arrive aux négociations concrètes, c'est alors qu'il faut faire appel à une intervention extérieure. L'homme d'affaires canadien qui n'a pas l'expérience du marché a besoin d'un expert, d'un bon juriste capable d'analyser parfaitement les contrats, passé maître dans l'art de négocier. Non pas que les Canadiens laissent à désirer lorsqu'il s'agit de négocier, mais les Européens de l'Est ont des gestes et un système de communication non verbale différents et certains Canadiens ont déjà éprouvé de graves difficultés.

Le président: Ce n'est pas pour vous interroompre, monsieur Hazen, poursuivez, mais pour en revenir au sujet de cet après-midi, la réciprocité commerciale, vous avez dit que notre commerce avec l'Autriche représentait 25 millions de dollars et oscillait, pour la Roumanie, entre 2 et 10 millions de dollars. Toutes les opérations ont-elles été réglées en liquide?

M. Hazen: Elles ont été financées. Le plus gros contrat auquel j'aie participé, avec la Bulgarie, portait sur 2.6 millions

[*Text*]

million worth of tobacco harvesters, and that was done straight on the basis of an EDC credit, a buyer's credit.

In Romania we faced a little different situation because an active Montreal house wished to import things like structured suits. The Romanians were good enough to for quite a long time count those purchases against some of the things we were selling, some forage seed and that sort of thing. Therefore, we could deal for cash because we were getting this other kind of credit in the background, not credit in the sense of money but credit in the sense of brownie points.

The Chairman: The witnesses appearing before us were cautioning do not get into any sort of barter or counter-trade, et cetera, because if you had a product that was a good product you should have no difficulty getting hard cash for it and then pay with cash for whatever goods you were buying. Why get into any sort of barter trade? Yet a lot of writers and other so-called experts are saying this is going to be the trend. Do we know what the trend is going to be as far as east European countries are concerned?

Mr. Hazen: I think you have to be realistic in assessing it and say to yourself that in the course of this really rapid development since the World War II east Europe has taken on an immense debt load in hard currency. They have to service that debt load and they hope to continue with their development. If they are going to continue at current rates, then they have to find some additional means besides hard currency to help them pay for it. And whether we like counter-trade or not, I think realism suggests that we have to be prepared to deal with it when we are confronted with it.

A lot depends on the nature of the product being sold. If it is in the five-year plan and if it is at the top priority list, then there is going to be a very low demand, if any, for a counter-trade transaction and it has to be on the basis of cash or on financing. On the other end of the spectrum, if it is totally outside the plan and if it is consumer goods, then you can expect to be asked for 100 per cent compensation. So between those two limits there are all sorts of places in the spectrum of things that would have perhaps combination of cash and goods involved.

The Chairman: Mr. Lachance.

Mr. Lachance: You were in Vienna for five years. When this committee was travelling in Europe, especially in Germany, in some of the nordic countries and in Czechoslovakia and Yugoslavia, every time we brought up the subject of counter-trade it seemed that many of the tracks led to Vienna or to Zurich, and when we tried to know a little bit more about it, it started to get fuzzier and fuzzier.

• 1615

What really interest me in that question of counter-trade is how to go about entering into the circuit. You may recall, Mr. Chairman, that I specifically asked Mr. Thomson last week to try to find this lead in his investigation on our behalf in those two cities: how do you, at some point, become involved in it and how is it that, at some point, the goods start to flow

[*Translation*]

de dollars de récolteuses de tabac, contrat financé grâce à un crédit à l'acheteur octroyé par la SEE.

En Roumanie, la situation était quelque peu différente car une firme active de Montréal voulait importer des complets. Les Roumains ont bien voulu patienter assez longtemps, déduire ces achats de ce que nous leur vendions, entre autres des semences de plantes fourragères. Nous pouvions donc traiter en liquide grâce à cet autre crédit et ce n'est pas au crédit financier que je songe ici, mais plutôt à celui dont nous jouissions à leur yeux.

Le président: Les témoins ayant comparu au Comité nous ont bien dit de prendre garde à ne pas conclure des accords de troc ou de réciprocité commerciale car si un produit est de bonne qualité, on ne devrait pas avoir de mal à obtenir en échange du liquide et aussi à payer nos achats en liquide. Pourquoi le troc? D'après un grand nombre de spécialistes, cela va devenir de plus en plus répandu. Savons-nous ce qu'il va advenir, à cet égard, dans les pays de l'est de l'Europe?

M. Hazen: Il faut voir les choses en face. A mon avis, on a assisté à un développement extrêmement rapide depuis la Deuxième Guerre mondiale et l'Europe de l'Est a d'énormes dettes à rembourser. Elle tient à les honorer tout en espérant poursuivre son essor. S'ils veulent maintenir leur rythme d'expansion, il leur faudra rembourser leurs dettes autrement qu'en liquidités. Que l'on soit partisan de la réciprocité commerciale ou pas, nous devons être réalistes et être prêts à s'en accommoder.

Tout dépend du produit vendu: s'il est prévu dans le plan quinquennal et fait partie des priorités, il y a peu de chance pour que l'on recoure à la réciprocité commerciale et la transaction sera payée en liquide ou financée. Par contre, s'il s'agit de biens de consommation étrangers au plan, on peut s'attendre à une compensation de 100 p. 100. Entre ces deux extrêmes, on trouve donc une combinaison d'échange de liquide et de marchandise.

Le président: Monsieur Lachance.

M. Lachance: Vous avez été en poste à Vienne cinq ans. Lorsque notre Comité a voyagé en Europe, surtout en Allemagne et dans certains autres pays du Nord ainsi qu'en Tchécoslovaquie et en Yougoslavie, à chaque fois que nous avons abordé le sujet de la réciprocité commerciale, on nous a parlé de Vienne ou de Zurich et quand nous avons voulu en savoir davantage, on nous a donné des réponses de plus en plus vagues.

Ce que j'aimerais savoir à propos de la question de la réciprocité commerciale, c'est comment s'introduire dans le circuit. Rappelez-vous, monsieur le président, que j'ai demandé la semaine dernière à M. Thomson d'enquêter pour nous dans les deux villes en question. Intervenez-vous à certains moments et comment se fait-il que certains biens com-

[*Texte*]

around with laws and rules of their own and some people succeed and some do not?

You said yourself that it was a very risky business, and it does not seem, in Canada, that we have bodies, organizations, groups, on companies, that are specialists in this field, so one imagines that one will have to resort to an established circuitry.

I would like to know from you, from your own experience in Vienna, about the workings of those specialized agencies, trading houses? How do they operate; what is their *modus operandi*? What is in there from them? What techniques do they use to price the goods—are they rules of their own—considering the very peculiar types of goods sometimes that are the subject of countertrade, very often lower-quality goods?

How does one start negotiating with those eastern bloc countries, keeping in mind that more difficult marketing of those goods, since they are sometimes of lower quality, and the distribution of those goods abroad in view of the fact that one is actually doing the marketing for them of those goods?

How is it that those eastern block countries offer those goods when one wants to sell something to them? Are there established patterns in making Brownie points, as you said—selling a pulp and paper mill for bottles of wine or for glass or for Skoda cars or whatever? And in what ways do these specialized companies work hand in hand with each other—on a country-to-country basis or on an international old-boy network?

All those questions I have never been able to really put my fingers on, and maybe you can help us a little bit in starting to see into them. If we want to give Canada a little bit of expertise in this field, we ought to establish our own mechanisms for dealing in these aspects of trade and countertrade, or using the established circuitries, if needed, for our own purposes.

Mr. Hazen: I guess, sir, if I had all the answers to those questions, I would not be here; . . .

The Chairman: You would be sitting here with us.

Mr. Hazen: . . . I would have copyrighted a book and I would be making money out of it.

Quite frankly, there are some of your questions I simply cannot answer. For example, I cannot really tell you about the *modus operandi* of one of the Viennese trading houses. If I had worked in one, I might be able partially to answer your question. But with any sort of a business, they maintain their own secrets: their techniques, pricing, and so on.

• 1620

About becoming involved in a transaction, however, generally speaking they do not go out and seek this kind of business in the east European countries. They may go out to seek it in west European countries when they realize there is going to be a problem with getting paid for a sale. On my part, for example, if we have been, just for the sake of argument, successful in selling some pulp and paper equipment for this forestry complex, it would have been clear that we would have

[*Traduction*]

mencent à circuler, assujettis à des lois et règlements qui leur sont propres et que certains ont plus de chance que d'autres?

Vous avez dit vous-même qu'il s'agissait d'une entreprise extrêmement risquée et que le Canada manquait d'organismes, d'organisations, de groupes ou de firmes spécialisés dans ce domaine. Il faut donc bien que l'on passe par un circuit bien établi.

Pourriez-vous, grâce à votre expérience à Vienne, nous expliquer comment fonctionnent ces agences ou maisons de commerce spécialisées? Comment s'y prennent-elles et qu'ont-elles à en retirer? Comment fixent-elles un prix pour les marchandises, ont-elles leurs propres règles, étant donné que les marchandises faisant l'objet d'accords de réciprocité commerciale sont bien souvent de qualité inférieure?

Comment entamer des négociations avec les pays du bloc de l'Est qui ont beaucoup plus de mal à écouler les marchandises souvent de qualité inférieure car il y a bien quelqu'un qui s'en occupe?

Comment se fait-il que les pays du bloc de l'Est offrent ces marchandises quand on veut leur vendre quelque chose? Y a-t-il une méthode pour se faire bien voir d'eux, en leur vendant par exemple une usine de pâtes et papiers en échange de bouteilles de vin, de verres ou de voiture SKODA? Ces firmes spécialisées collaborent-elles dans chaque pays ou a-t-on affaires à un véritable réseau de copinage international?

Je n'ai jamais pu trouver réponse à toutes ces questions et peut-être pourrez-vous faire la lumière là-dessus. Si nous voulons que le Canada acquière un peu d'expérience, il faut que nous mettions au point nos propres méthodes face au troc et à la réciprocité commerciale et que nous mettions à profit, le cas échéant, les circuits établis.

M. Hazen: Monsieur, j'imagine que si je connaissais les réponses à toutes ces questions, je ne serait pas ici . . .

Le président: Vous seriez assis de ce côté-ci.

M. Hazen: . . . j'aurais publié un livre, avec droits d'auteur, qui me rapporterait beaucoup d'argent.

Franchement, je ne puis tout simplement pas répondre à certaines de vos questions. Par exemple, je ne sais vraiment pas comment fonctionnent les maisons de commerce viennoises. Si j'y avais travaillé, je pourrais vous répondre, du moins en partie. Malheureusement, ils gardent le secret sur tout ce qui a trait aux affaires, aux techniques, aux prix, etc.

Pour ce qui est de la participation aux transactions, en général, ils ne cherchent pas à traiter ce genre d'affaires dans les pays de l'Est. Ils s'adressent éventuellement à l'Ouest s'ils se rendent compte qu'ils vont avoir du mal à se faire payer. Pour reprendre l'exemple du projet forestier et de la vente de matériel destiné à l'usine des pâtes et papiers, nous aurions pu conclure un accord de réciprocité commerciale. C'est sans doute à moi qu'il aurait échu d'introduire le vendeur canadien

[*Text*]

been involved in some level of counter-purchase, and in that case, it would have been I probably, who would have brought the Canadian seller together with an Austrian organization which had knowledge in this sector and was experienced in that kind of trade; because as you point out, we might be taking bottles of wine for a piece of pulp and paper machinery.

Mr. Lachance: That does not mean we have to consume it here.

Mr. Hazen: No, in fact it is hard to visualize taking aboard that much wine or tomato paste or whatever you can think of. So we have to think of other goods or other markets. And the manufacturer here of a boiler or a piece of milling equipment of some kind—it is not his bag to sell wine and tomato paste. He really has to find somebody else who can help him to this; who can take it off his hands. These houses, on different bases, may simply say, right; that particular commodity will cost you 6 per cent, or that one 2 per cent, or this one 33⅓ per cent, because it is a real toughy to put on the marketplace. Different discounts may be required for the same transaction because different goods are involved in the compensation trade itself.

Mr. Lachance: Do they take title?

Mr. Hazen: They may take title; they may not. Generally speaking, they do not take title. In other words, they are brokers; they are not merchants, generally speaking. They have the banking affiliations to assist them in doing this, so they can bridge-finance a transaction, for example, or offer credit to a potential buyer.

What is in it for traders? Well, profit is in it for traders. They are going to discount something if it is hard to get rid of. They charge, say, 20 per cent. It may be that their expenses will run to 15 of those 20 per cent in trying to flog the merchandise, so their net is going to be only 5 per cent. If it is a few bottles of wine, they may say to themselves, great; we will charge you only 5 per cent—because they know it is going to cost them only 2 per cent to get rid of it. It is a business judgement, is what I am really trying to say.

How to get started in the business? I am damned if I know. They have been there for a long time, and I guess as foreign debt in east Europe rose, these houses saw increasing opportunities to offer that kind of service, and therefore they grew with it. They grew also—for example, one firm in Vienna, the name of which I gave to your colleague, Mr. Thomson, was Gebrüder Schoeller. They have their own export house. But in trying to export their own products to eastern Europe, they found that they involved in this sort of situation, so they formed a companion company which could involve itself in counter-trade. So that is how they got started. It was out of necessity.

One part of your query had to do with why the hastern European countries offer goods. Well, I think that is answered by the lack of hard currency, the lack of foreign exchange with which to pay outright for goods, or the lack of the prospect of earning sufficient foreign exchange to pay down the road; and therefore they want to pay in kind.

[*Translation*]

auprès d'un organisme autrichien et expérimenté dans ce domaine. Autrement, nous pourrions nous retrouver avec des bouteilles de vin en échange de matériel de pâtes et papier.

M. Lachance: Nous ne devrions pas pour autant le consommer ici.

M. Hazen: Non. En fait, il est difficile de s'imaginer chargé d'une telle quantité de vin ou de concentré de tomates. Il faut donc songer à d'autres marchandises ou à d'autres débouchés. Le fabricant d'une chaudière ou d'une pièce destinée à la minoterie n'a que faire de vendre du vin et du concentré de tomates. Il doit donc trouver quelqu'un qui puisse l'aider et le décharger. Ces maisons de commerce spécialisées peuvent tout simplement percevoir un certain pourcentage en guise de commission sous le prétexte qu'il s'agit de marchandises extrêmement difficiles à écouler. Différents taux d'escompte peuvent s'appliquer à la même transaction, étant donné que le commerce de compensation porte sur des marchandises différentes.

M. Lachance: S'attribuent-elles un droit de propriété sur les marchandises?

M. Hazen: Pas toujours et en général non. Elles font donc office de courtiers et non, généralement, de commerçants. Elles connaissent des banquiers qui peuvent les aider à apporter les fonds manquants nécessaires ou, par exemple, ofrir certains crédits à un acheteur potentiel.

Qu'en retirent les commerçants? Des profits. Ils perçoivent un intérêt de 20 p. 100 s'il leur est difficile de se débarrasser de la marchandise. Leurs dépenses s'élèveront à 15 ou 20 p. 100 et leur profit net sera de 5 p. 100. S'il s'agit de quelques bouteilles de vin, ils peuvent ne percevoir que 5 p. 100 sachant qu'il ne leur en coûtera que 2 p. 100 pour s'en débarrasser. Il s'agit de se fier à son sens du commerce.

Comment ces maisons de commerce se sont-elles lancées dans les affaires? Vraiment, je l'ignore. Elles sont installées depuis longtemps et à mesure que la dette étrangère s'est accrue en Europe de l'Est, elles ont profité du créneau fourni par ce genre de service pour s'implanter. Certaines d'entre elles, j'ai cité à votre collègue M. Thompson, l'exemple de la maison de Vienne (Gebrüder Schoeller, ont leurs propres services d'exportation. La firme s'est efforcée d'écouler les produits en Europe de l'Est et a créé un service auxiliaire spécialisé dans la réciprocité commerciale. Voilà comment elle a commencé. Pour répondre au besoin.

Vous m'avez demandé pourquoi les pays de l'Europe de l'Est offraient certaines marchandises. Ils manquent de liquidités, ne peuvent rembourser immédiatement les marchandises en devises étrangères et savent qu'ils n'en auront pas suffisamment dans l'avenir, voilà pourquoi ils préfèrent payer en espèces.

[*Texte*]

But more interestingly, I think you asked about the linkage between goods offered for counter-trade and the sale being made. In depends. Please do not take this as biblical, because it varies from country to country in eastern Europe and I do not know the detail in all countries. I have some reasonably good idea, say, in Bulgaria, where they like to offer goods manufactured by factories within that same foreign trading group or which answer to the same ministry. Take the ministry of electrical and electronics, for example. If we are trying to sell them something in terms of telecommunications equipment, we may be able to take goods ranging from single side band radios of their manufacture to something to do with pole line hardware or small generators. Something like that; that range of goods. In that case, we might not have the apportunity to take wine, even if we felt that wine would offer better sales prospects in Canada or elsewhere.

• 1625

In Poland, however, there is an organization set up specifically to make linkages between the different foreign trade organizations. It may offer pulp from a Polish paper mill in return for forklift trucks or automobile components or something like that. In Poland at least we know there is a mechanism for making that linkage but in some other countries they really resist this. Unless you introduce this concept in your annual trade consultations, it may be very difficult to do it.

Has that gove some way to give you some information?

The Chairman: Mr. Lachance, any further questions?

Mr. Lachance: I guess the next question, and it is a logical one, is this: Provided we as Canadians think it is profitable to increase our level of trade with Eastern Bloc countries as one of the many markets that we want to involve, and I work on that assumption; and provided, as a second assumption, that it is probable those countries will keep on saking for some sort of countertrade measures in one form or another in their dealings with us; is it sufficient to be able to avail ourselves of the existing resources of those specialized organizations, be they Swiss or Austrian, or Japanese eventually? Or would it be more profitable, in terms of the margins, to have our own organization, with the risks inherent in establishing such an organization; an indigenous, Canadian organization that would be empowered with all the necessary tools, legislative orders, to facilitate the disposal of those goods that we would take of their goods in that form as countertrade for Canadian goods that we would deliver to those countries? In other words, in terms of cost-recovery analysis, or cost-effectiveness analysis, is it better to use those bodies that are now clearly established, that are specialists in the field, that know how to deal with these people, that know them, period; or is it necessary to build one of our own if we want to be more effective?

Mr. Hazen: I guess it comes down to an analysis of the cost-benefit of the thing. I guess my gut feeling is that if there is money to be made in that kind of transaction, or from that kind of transaction, some enterprising private enterpriser will

[*Traduction*]

Vous m'avez aussi posé une question intéressante à propos du rapport existant entre les marchandises offertes en guise de réciprocité commerciale et les ventes. Cela dépend. Ce n'est certainement pas parole d'évangile car cela varie d'un pays à l'autre en Europe de l'Est. Je ne connais pas la situation particulière de chaque pays. Je connais assez bien la Bulgarie où on préfère offrir des produits manufacturés du même type que ce qui est reçu en échange ou encore fabriqué dans des usines relevant du même ministère. Prenez le cas des produits électriques et électroniques par exemple. Si nous essayons de vendre de l'équipement de télécommunications, on nous offrira en échange des postes à bandes latérales uniques ou encore des accessoires de lignes électriques ou de petits générateurs. Voilà donc la gamme de produits dont on ne veut pas sortir. Dans ce cas-là, on ne nous offrira pas du vin même si nous pensons que le vin se vendrait mieux au Canada ou ailleurs.

En Pologne cependant, il existe un organisme chargé précisément de faire le lien entre les divers comptoirs de commerce étrangers. On pourra donc nous offrir des pâtes produites dans les usines de pâtes et papiers polonaises en échange de chariots élévateurs à fourches ou d'un autre produit du même genre. En Pologne, nous savons qu'il existe un mécanisme permettant de faire le lien entre les divers groupes, mais dans d'autres pays, cela n'existe pas. A moins que cette notion soit acceptée lors des consultations annuelles commerciales, il sera très difficile de changer la situation.

Vous ai-je donné des renseignements utiles?

Le président: Monsieur Lachance, avez-vous d'autres questions?

M. Lachance: Je suppose que logiquement je dois vous demander ceci. Je pense, en première hypothèse, que les Canadiens estiment intéressant d'accroître leur échanges avec les pays du bloc de l'Est, offrant une possibilité de marché parmi tant d'autres. Ma deuxième hypothèse est que ces pays vont réclamer des mesures de réciprocité commerciale sous une forme ou sous une autre. Sera-t-il suffisant de ne compter que sur les ressources actuelles d'organismes spécialisés, qu'ils soient suisses, autrichiens ou japonais? Serait-il plus rentable, du point de vue des marges, d'avoir notre propre organisme, même si sa création comporte des risques? Il s'agirait d'un organisme canadien qui aurait les pouvoirs et les moyens législatifs nécessaires pour écouler les produits que nous obtiendrions en échange des produits canadiens livrés dans ces pays-là. En d'autres termes, du point de vue de la rentabilité, des coûts-avantages, vaut-il mieux avoir recours aux organismes qui existent déjà, qui sont spécialistes dans le domaine, qui savent comment s'y prendre ou est-il nécessaire de créer notre propre organisme si nous voulons réussir?

M. Hazen: Je pense qu'il faut faire avant tout une analyse des coûts-avantages. J'ai l'impression que s'il y a des bénifices à réaliser en s'adonnant à ce genre de transaction, les entrepreneurs du secteur privé s'en rendront compte et voudront y

[*Text*]

eventually perceive this and involve himself in it. I guess I am hesitant about answering you very clearly, because I have misgivins about the sudden creation of a sizeable entity to embark on something that is relatively new and which, because of its size, is inevitably going to be hamstrung with the kinds of bureaucratic safeguards that organizations become involved with. I would be a bit concerned about the flexibility of an organization of any size in responding to opportunities. In relation to these houses that I have mentioned, or that are mentioned in some of your material—I guess I have talked about this to Mr. Thomson on the telephone—*Algemernein Finanz Und Waren Treuhand A.G.* Vienna, is a relatively small firm. There are three principal directors to it, they are all experienced in the field, they are all sensitive to the kind of trading environment that exists in eastern Europe, they can respond very quickly to new opportunities. It is the same with the Schoeller organization that I referred to.

I suppose, on balance, given the existing level of our transactions with eastern europe, I would have to come out on the side of using existing facilities, because we do not then have to establish our own infrastructure, and that could be a costly exercise. But this is a decision that is not for me to make. If there is a decision to create that sort of thing, I suppose the question becomes, what is the most effective form for that organization to take? I guess I have operated for a long time on the premise that, initially at least, small is beautiful, small is flexible, small is responsive.

Mr. Lachance: A related quetion, and I will finish on that Mr. Chairman, if I may. Mr. Hazen, you have made at least two references, in relation to those Austrian trading houses, to some involvement by the Austrian banking community in those dealings. I would like to know a bit more about the kind of involvement you are talking about and, as a subquestion, whether eventually, for Canadian transactions, one could not imagine Canadian banks playing the same role as the Austrian banks will be doing, but working with those Austrian trading houses as specialized agents, and this through the international banking operations that some of the Canadian chartered banks are now starting to promote. I am talking about the Royal, of course, and the Bank of Nova Scotia in particular, Will that help in giving the clout that we are talking about, not only in terms of expertise, but in terms of the financial certitude that is also necessary in cases like that, either for bridge financing or for some sort of normal delay in the disposal of the goods?

Mr. Hazen: The one important word that should be introduced in talking about a relationship like that, for example, between a Canadian bank and a European house as an agent, is confidence, and a bank just will not walk into one of these firms and say, I want to be your partner, let us go. Somehow, there has to be built up some experience between the people, the actors involved. It is like that with any sort of transaction. You try to build confidence so that you are prepared to work together.

In relation to what you say, looking backward now at my experience in that part of the world, if we had had that kind of

[*Translation*]

participer. J'hésite à vous répondre catégoriquement car je m'inquiète des répercussions de la création subite d'un organisme d'importance qui se lancerait dans un domaine relativement nouveau et qui, à cause de sa taille, serait inévitablement soumis à toutes sortes de contraintes bureaucratiques. Je me demande vraiment si un gros organisme aurait toute la souplesse nécessaire pour répondre aux possibilités qui s'offriront. Pour ce qui est des comptoirs de commerce dont j'ai parlé, et dont il est question dans notre documentation, j'en ai parlé à M. Thomson au téléphone. *L'Algemernein Finanz Und Waren Treuhand A.G.* de Vienne est une petite firme. Il y a trois directeurs principaux qui connaissent bien le domaine, particulièrement les milieux commerciaux de l'Europe de l'Est. Ils peuvent donc répondre rapidement aux possibilités qui s'offrent. Il en va de même pour la *Schoeller* dont je vous ai parlé tout à l'heure.

Dans l'ensemble donc, étant donné l'importance de nos transactions avec l'Europe de l'Est, je serais partisan d'utiliser les services d'organismes qui existent déjà car cela nous évite de mettre sur pied notre propre infrastructure, ce qui pourrait être coûteux. Ce n'est pas à moi de prendre la décision cependant. Si on décide de créer un organisme canadien, il faudra se demander quelle est la façon la plus rentable de procéder. Pour ma part, j'ai toujours pensé que c'est dans les petits pots que se trouvaient les meilleurs onguents et qu'un organisme de petite taille était plus souple, mieux apte à répondre rapidement aux besoins.

M. Lachance: J'ai une dernière question à poser. Monsieur Hazen, vous avez fait allusion à deux reprises aux comptoirs de commerce autrichiens, à l'intervention des banques autrichiennes dans les transactions. Pouvez-vous nous donner plus de précisions là-dessus et nous dire si dans les transactions canadiennes, on peut envisager que les banques canadiennes joueront le même rôle que les banques autrichiennes, c'est-à-dire en travaillant avec les comptoirs de commerce autrichiens à titre d'agents spécialisés par l'intermédiaire du réseau bancaire international que certaines banques à charte canadiennes commencent à promouvoir. Je songe à la Banque royale bien entendu et à la Banque de la Nouvelle-Écosse. Est-ce que cela nous permettrait d'avoir la force de frappe dont nous parlons, non seulement du point de vue de l'expérience, mais également du point de vue des appuis financiers qui sont nécessaires dans de telles transactions, soit pour un financement temporaire, soit pour couvrir la période d'attente que suppose l'écoulement des produits importés?

M. Hazen: L'élément essentiel ici, quand il s'agit de rapports comme ceux que vous venez de décrire entre une banque canadienne et un comptoir de commerce européen, est la confiance. Une banque ne pourrait tout simplement pas s'adresser à ces comptoirs en déclarant qu'elle veut désormais être une associée. Il faut édifier une certaine confiance, que les associés travaillent ensemble. C'est la même chose dans n'importe quel type de transaction. On essaie de créer un climat de confiance qui prépare le terrain pour un travail fructueux.

Cela dit, je vous dirai que dans mes rapports avec cette partie du monde, si j'avais pu compter sur ce genre d'appui,

[*Texte*]

linkage I think it could have been very profitably exploited. In other words, the Canadian exporters' existing financing agency would have been able to get into bed right away with somebody with that special kind of experience and expertise to undertake a switch transaction in eastern Europe. But we do not have that kind of relationship at the moment. Therefore I suppose the question is how we proceed right now. How do we sell goods right now?

• 1635

The banks are clearly more interested now than they ever were in looking at the merchant kind of activity that some of their counterparts in Britain and continental Europe have been involved in for many years. This one firm I mentioned, this Algemernein Finang Und Waren Treuhand A.G. in Vienna, its banking comes from Kreditanstaltbankverein. It is the largest bank in Austria. Now it just happens to be nationalized, but that is another story. It was nationalized for a very particular reason after the war. But when people say that they are going to deal with the Algemernein organization, they say, Aha, I am really dealing with the Kreditanstaltbankverein, and that sounds pretty good. It would be like dealing with Royal Trading or TD Trading knowing that all those resources were behind it. There is an establishment of confidence and trust that would be important.

Mr. Lachance: Thank you.

The Chairman: Yes, Mr. Deans.

Mr. Deans: I am just curious about something. During the period of time you were involved I assume that some of the trading you undertook was of a barter nature, not necessarily, as you put it, switch trading, where there were a number of participants, but that some of the sales were not on a cahs-on-the-line basis. They were not always backed by one or another government program. Am I assuming correctly?

Mr. Hazen: I am searching my memory. What you say is correct, yes . . .

Mr. Deans: All right.

Mr. Hazen: . . . because I can think of an exemple.

Mr. Deans: What do I say to the Canadian manufacturer who makes widgets? We have a lot of those in Canada, a lot of widget manufacturers. What do I say to him? I go out and say, Hey guy, look, we have to sell more of your widgets and we are going to have to sell them in Bulgaria, Rumania, Albania and Austria because that is where the market for widgets is in our opinion. However, you are going to get corks for bottles in return. I do not know what you are going to do with them but they are really helpful things to have, and you have to sell. How do you in your position, representing the Canadian government, representing the Canadian business sector, sitting in our walking around outside—or for that matter, driving away from—the Canadian embassy, how do you help?

Mr. Hazen: I am sorry you asked that question. Well the first thing I do would be to holler for help from my colleagues back home.

Mr. Deans: Who would you holler to?

[*Traduction*]

j'en aurais certainement tiré parti. En d'autres termes, les sociétés s'occupant du financement des exportateurs canadiens profiteraient très certainement de ce genre de service à l'occasion d'une transaction en Europe de l'Est. Pour l'instant, cela n'existe pas. Par conséquent, il faut se demander comment s'y prendre pour vendre nos biens actuellement.

Plus qu'elles ne l'étaient autrefois, les banques sont intéressées par les transactions marchandes auxquelles leurs concurrentes en Grande-Bretagne ou ailleurs en Europe participent depuis longtemps. Cette firme dont je vous ai parlé, l'Algemernein Finanz Und Waren Treuhand A. G. à Vienne est abouchée à la Kreditanstaltbankverein. C'est la plus grande banque d'Autriche. Soit dit en passant, cette banque a été nationalisée pour une raison bien précise après la guerre. Quand les gens transigent avec l'Algemernein, ils savent bien que la Kreditanstaltbankverein est derrière et cela leur donne confiance. C'est un peu comme faire affaire avec le service commercial de la Banque royale ou de la Banque Toronto Dominion, car on sait qu'on peut compter sur toutes ces ressources. La confiance est donc un élément très important.

M. Lachance: Merci.

Le président: Monsieur Deans.

M. Deans: Je voudrais savoir quelque chose. Je suppose qu'il vous est arrivé de faire du troc, pas nécessairement comme vous le dites, un échange de gré a gré, mais un échange mettant en cause un certain nombre de participants, les ventes n'étant pas nécessairement réglées en espèces. Dans chacun des cas, il y avait toujours derrière un programme gouvernemental quelconque. Ai-je raison?

M. Hazen: Voyons voir. Vous avez raison, oui . . .

M. Deans: Très bien.

M. Hazen: . . . et je puis songer à un cas en particulier.

M. Deans: Que peut-on dire aux manufacturiers canadiens? Il y a des manufacturiers qui fabriquent toutes sortes de choses au Canada. Faut-il leur dire, vendez plus, et il faut absolument que vous vendiez en Bulgarie, en Roumanie, en Albanie et en Autriche parce qu'il y a là des marchés pour vos produits. Toutefois, vous serez payés en bouchons de liège. Je ne sais pas ce que vous en ferez, mais les bouchons, c'est très utile. Comment quelqu'un dans votre situation, représentant le gouvernement canadien, représentant le milieu des affaires, en mission à l'ambassade canadienne peut-il aider les manufacturiers canadiens?

M. Hazen: Ah, la fameuse question. Tout d'abord, je ferai appel à mes collègues au Canada.

M. Deans: Lesquels en particulier?

[*Text*]

Mr. Hazen: I would holler to my desk officer in the European bureau, the East European division, and I think we would start a dialogue on just what the prospects would be for corks. Let me introduce another difficulty. Let us say that corks were a sensitive import and we had them under licence.

Mr. Deans: All right. Fair enough.

Mr. Hazen: Then we would have a real problem on our hands. This was the case, for example, with structured suits, which was a marvellous export to the Rumanians; they built a factory to service our market. But pretty soon our manufacturers started to bellyache about this stuff coming in, with some justification.

Mr. Deans: So we are going to find another market. How do we do it?

Mr. Hazen: This is clearly where I would turn to a trading house for advice and assistance.

Mr. Deans: All right. Why not our own trading house?

Mr. Hazen: Because I am not . . .

Mr. Deans: First of all, let us start with the existing one. Why not a Canadian trading house?

Mr. Lachance: Not a new one, an existing one.

Mr. Hazen: I am not personally aware of a trading house that deals in corks.

Mr. Deans: All right. then we will talk about something else.

Mr. Hazen: Can I go a little further with that thought? It is because our inventory and analysis of the trading house operation in Canada is a relatively new one. When I started out in eastern Europe we did not have any catalogue of trading houses. Now, it began to be developed over those years. We have had a couple of offices that have been focused on that very specifically, and we are now finding small firms that will indulge in this kind of transaction.

• 1640

An hon. Member: Where are they catalogued?

Mr. Hazen: Our department has a directory of them; it is published. I have not worked with that directory personally, so I am not aware of the degree of information it gives. Maybe one of my friends here could help me out.

Mr. Lachance: Are we talking about the BOSS System here?

Mr. Hazen: No, we are not talking about the BOSS in this case, although it will eventually be on the BOSS system.

Mr. Lachance: The directory you are talking about, then, is the five-year old one.

Mr. Hazen: It is a trading-house directory, yes, and I presume it describes the area of competence of a trading house. Is that correct or not?

Mr. Deans: I must be honest with you. I am trying to find out what the gap is between what we provide, and so that we

[*Translation*]

M. Hazen: Les fonctionnaires en poste au Bureau de l'Europe, Division de l'Europe de l'Est. Je commencerai les pourparlers en annonçant que les produits obtenus en échange seront des bouchons de liège. Il y a également une autre difficulté. Supposez que les bouchons de liège soient frappés d'un permis d'importation.

M. Deans: Je veux bien.

M. Hazen: Il y aurait un problème semblable à celui auquel nous avons fait face dans le cas des complets, que les Roumains étaient si empressés d'exporter qu'ils ont construit une usine pour desservir notre marché. Très vite, nos manufacturiers se sont plaints à bon droit.

M. Deans: Il faut donc trouver un autre marché. Comment s'y prend-on?

M. Hazen: C'est à ce moment-là qu'il faut faire appel à un comptoir de commerce pour obtenir conseils et aide.

M. Deans: Je vous suis. Pourquoi ne pas s'adresser à notre propre comptoir de commerce?

M. Hazen: Parce que je ne . . .

M. Deans: tout d'abord, on pourrait s'adresser à celui qui existe déjà au Canada.

M. Lachance: Vous voulez dire un comptoir de commerce déjà créé.

M. Hazen: Que je sache, il n'y a pas de comptoir de commerce qui s'occupe des bouchons de liège.

M. Deans: Prenons un autre exemple.

M. Hazen: Je tiens cependant à ajouter que notre inventaire et notre analyse des comptoirs de commerce canadiens sont tout récents. Quand j'ai commencé à m'occuper de l'Europe de l'Est, nous n'avions pas de catalogue des comptoirs de commerce. Petit à petit, on a constitué ce catalogue. Quelques-uns de nos employés s'en sont occupés plus particulièrement et nous avons pu découvrir que quelques petites entreprises s'adonnent à ce genre de transaction.

Une voix: Ont-elles été répertoriées?

M. Hazen: Notre ministère compile un annuaire qu'il publie. Je ne participe pas à cette tâche, si bien que je ne sais pas quels renseignements on y trouve. Peut-être pourrais-je me renseigner auprès d'un de mes amis.

M. Lachance: S'agit-il du système Boss (Système de repérage des débouchés)?

M. Hazen: Non, même si on songe à l'intégrer à ce système.

M. Lachance: L'annuaire dont vous parlez remonte à il y a déjà 5 ans alors.

M. Hazen: Il s'agit d'un annuaire des comptoirs de commerce et je suppose qu'on indique le domaine de chacun d'entre eux, n'est-ce pas?

M. Deans: A la vérité, j'essaie de voir où sont les lacunes dans les services que nous offrons pour que nous comprenions

[*Texte*]

all well understand, I am not fishing. I am trying to find out what the gap is between what you can provide as 10 or 15 or 20 people in a major potential market area, and the actual provision of the service necessary to take advantage of that potential market, given that they are not going to pay you in dollars.

Mr. D. Horley (International Marketing Policy Group, Department of Industry, Trade and Commerce): Mr. Chairman, if I can just add simply on a point of clarification what I will do very quickly is to fill in something that George is not aware of. We have had some discussions with the staff consultants and they have received, I think, a couple of printouts of what the latest registration is on BOSS of the trading-house sector. I would simply add to that on an unofficial basis that there is some consideration of putting that in some self-standing form, let us call it, the printed material; that is delayed simply for technical reasons—weighing costs versus printing it up, et cetera. But you were not aware that Ms. Whittaker has . . .

The Chairman: Back to Mr. Hazen.

Mr. Horley: I simply wanted to clear up that point of confusuion. Sorry.

Mr. Deans: Look, for God's sake do not clear up the confusion, because then we will not know what to do.

I have a real problem because you can, by your earlier statements, identify certain things in terms of your job. You can identify markets or potential markets and also promote and do other good things for Canada, but my worry about it is this: I am a little manufacturer operating in Aylmer; I decide the Canadian government has a fantastic idea. They think I should sell more and I agree. Therefore, I trip off to Rumania, or I give you a call. You are sitting there in Rumania, not doing anything one day and the telephone rings and here it is, me, from Aylmer, I say to you, Hey, I have heels for shoes that I make and I think you could use them. I understand you use a lot of shoes there. But you in return say, Yes, yes, I probably could, except that I want to sell tin cans because I make a lot of them; I will sell you tin cans in return for heels.

But we do not have a market for tin cans here at the moment. Now this little guy looks at me and says, What am I going to do? What am I going to do with all these bloody tin cans? First of all it will take a warehouse 72 times the size of the one I have got; whereas I can put the heels in a small warehouse, I need a huge warehouse for tin cans. Second, I have not got any expertise in the sale of tin cans, nor do I want any either, for that matter. What do I do with them?

What could you, personally, do, sitting in Rumania to assist me to get rid of my tin cans today so I can sell my heels?

Mr. Hazen: Well, let me just make one comment about your heels. Let us make the assumption that they are high on Romania's list of priorities. In that case, you might not have to take very many tin cans.

• 1645

Mr. Deans: Let us make an assumption they are not high.

[*Traduction*]

bien la situation. J'essaie de voir où sont les lacunes étant donné qu'il y a 10 ou 20 personnes qui s'occupent d'un marché potentiel d'importance afin que nous sachions ce qui constituera un service permettant de tirer parti de ce potentiel puisque nous savons tous qu'il s'agit de troc.

M. D. Horley (Groupe de la politique du marketing international, ministère de l'Industrie et du Commerce): Monsieur le président, je voudrais apporter des précisions. En effet, il y a une chose que George ignore. Nous en avons parlé à nos consultants et ils ont reçu un imprimé leur disant quelles sont les dernières entrées de comptoirs de commerce dans le système Boss. Je tiens à ajouter officieusement qu'on envisage d'imprimer ces renseignements, et c'est pour des raisons techniques qu'il y a un retard. Nous sommes en train d'étudier les coûts que cela suppose. Vous ne saviez pas que Mme Whittaker a . . .

Le président: Je reviens à M. Hazen.

M. Horley: Je voulais tout simplement apporter cette précision. Excusez-moi.

M. Deans: N'en faites rien car, si vous dissipez le malentendu, je serai désorienté.

Le problème est que vous connaissez la situation à cause des fonctions que vous avez remplies. Vous savez identifier des marchés, ou encore des marchés potentiels, faire de la promotion pour le Canada, mais je me préoccupe du petit manufacturier dont l'entreprise est à Aylmer. Supposons que le gouvernement canadien ait une idée mirifique: il décide que je dois vendre plus et j'en conviens. Par conséquent, je me rends en Roumanie où je vous appelle. Vous êtes en Roumanie, et soudainement, un beau jour, vous recevez un coup de fil de ma part. Je vous annonce que j'ai des talons de chaussures qui pourraient vous être utiles. Il paraît qu'on fabrique beaucoup de chaussures là-bas. Vous me dites que si, mais que vous voulez me vendre des boîtes de conserve en échange.

Pour l'instant, au Canada, il n'y a pas de possibilités d'écouler les boîtes de conserves. Que faire alors? Que faire de ces boîtes de conserves? Pour les entreposer, il me faudrait un entrepôt 72 fois plus grand dont celui dont je dispose, les talons de chaussures ne prenant pas beaucoup de place. Deuxièmement, je ne sais pas vendre les boîtes de conserve et la chose ne m'intéresse pas outre mesure.

Que faire alors? Vous qui êtes en Roumanie, que pouvez-vous faire pour m'aider à me débarrasser de ces boîtes de conserve pour que je puisse vendre mes talons en échange?

M. Hazen: J'ai une remarque à faire au sujet de vos talons. Supposons que l'achat de ces talons est une des grandes priorités de la Roumanie. Dans ce cas, vous pourriez ne pas être obligé d'accepter un grand nombre de boîtes de conserve.

M. Deans: Et si ce n'était pas une priorité?

[*Text*]

Mr. Hazen: Let us make an assumption they are outside of the five year plan and you are going to have to take all of your payments in tin cans. Now, you have got a problem. The first thing I would suggest to you, is that you phone up Canadian Canners and say, "Now look, where are you getting your cans from now. Is there any possibility of getting into bed together on this?" In other words, first of all, we take a look at our own consumption patterns—industrial and consumer—to see what we could do here. If you cannot do anything here, then, I would be inclined to say, "Well, do you know anybody in the States? Do you know anybody in the Del Monte Corporation?" So we sort of analyze the thing that way, in a very pragmatic way.

Mr. Deans: Pragmatically speaking then, I may not know anybody at Canadian Canners—they are owned by Archie Reynolds anyway—and I may not know anybody at Del Monte, but I could call them anyway. Now, Del Monte could say to me, "Yes, we buy cans, but what is the quality of these cans?" I would have to say, "Geez, I do not have the faintest idea, but I will find out and give you a call." So I call you and ask "What is the quality" What would you tell me?

Mr. Hazen: Well, I could find out the quality. In fact, we had that very problem in Bulgaria. It is an interesting case because their cans were not up quality until they got a new plant rolling.

Mr. Deans: So the quality is not any good, but in order for me to sell my heels, I have to take those tin cans. What do I do?

Mr. Hazen: Well, now just hang on. Let us go back one step. First of all, we are assuming that tin cans fall into the same ministry group as heels, and therefore are a good that you have to take. I am going to try like hell to find another product that would be marketable within that same group. Let us see what is on the list of goods offered for counter trade to see if there is something easier to flog than tin cans. Now, if that does not work, then I am going to turn to an expert in the field. I am going to turn to a trading house and say, "Look, we have got this problem. What is your estimate?"

Mr. Lachance: I would like to interrupt. Are you going to go to the trading house or are you going to advise . . .

Mr. Hazen: I will make an inquiry to see if that is a realistic way to travel. It may not be realistic, in which case, I can turn you off right away and say, "Look, I think we are in difficulty, here. You know, we may not be able to solve the problem; then again, we may."

Mr. Deans: Well, the difficulty is, that while you are in the process of doing this Claude Andre calls you up because he makes shirt buttons and he found out that you need shirt buttons in Romania. What we are trying to find out is this: Is it possible for the Canadian representative to handle the huge

[*Translation*]

M. Hazen: Supposons que cet achat ne fait pas partie de leur plan quinquennal et que vous devrez accepter d'être payé entièrement en boîtes de conserve. Vous avez un problème. Je vous proposerais tout d'abord de téléphoner à la Canadian Canners et de dire «écoutez, où achetez-vous vos boîtes de conserve? Serait-il possible de collaborer?» Autrement dit, j'étudierais d'abord nos propres modèles de consommation, tant dans les industries que chez les consommateurs, pour voir ce que nous pourrions faire ici même. Si rien n'était possible, j'aurais tendance à vous dire «connaissez-vous quelqu'un aux États-Unis? Connaissez-vous quelqu'un de la Société Del Monte?» Nous tentons donc d'analyser la situation de façon pragmatique.

M. Deans: Pour être pragmatique justement, je pourrais bien ne pas connaître quelqu'un à la Canadian Canners qui, de toute façon, appartient à Archie Reynolds. Je pourrais bien ne connaître personne chez Del Monte, mais je pourrais téléphoner quand même. Le bonhomme de Del Monte me demanderait «oui, nous achetons des boîtes de conserve, mais quelle est leur qualité?» Je devrais répondre «bon sang, je n'en ai pas la moindre idée, mais je vais m'informer et je vous rappellerai.» Je vous rappelle donc et je vous demande «quelle est la qualité de ces boîtes de conserve?» Que feriez-vous alors?

M. Hazen: Je pourrais m'enquérir de la qualité de ce produit. De fait, nous avons eu exactement le même problème en Bulgarie. C'est un cas intéressant parce que leurs boîtes de conserve n'avaient pas la qualité voulue, jusqu'à l'entrée en service d'une nouvelle usine.

M. Deans: Alors la qualité n'est pas suffisante, mais pour vendre mes talons de chaussures, je dois accepter ces boîtes de conserve. Que fais-je alors?

M. Hazen: Revenons un pas en arrière. D'abord, nous présumons que ces boîtes de conserve et ces talons de souliers font partie du même groupe ministériel; conséquemment, il s'agit d'un produit que vous devez accepter. Je ne vais ménager aucun effort pour trouver au sein de ce même groupe un autre produit commercialisable. Regardons la liste de produits offerts en contrepartie, pour voir si on pourrait y trouver un produit plus facile à écouler que des boites de conserve. S'il n'y a rien, j'aurai recours à un expert dans ce domaine. J'aurai recours à une société de commerce et je dirai «écoutez, nous avons ce problème. Qu'en pensez-vous?»

M. Lachance: Permettez-moi de vous interrompre. Allez-vous vous adresser à une société de commerce, ou si vous allez conseiller . . .

M. Hazen: Je ferai enquête pour déterminer si c'est là une façon réaliste de procéder. Ce n'est peut-être pas réaliste, et dans ce cas, je pourrais vous faire changer d'idée immédiatement en disant «écoutez, je pense que nous avons une difficulté dans ce cas. Vous savez, nous ne serons peut-être pas capables de résoudre ce problème; et pourtant, nous y arriverons peut-être.»

M. Deans: Le problème, c'est que pendant que vous faites cela, Claude Andre vous appelle parce qu'il fait des boutons de chemises et qu'il sait qu'on a besoin de ces boutons en Roumanie. Voici ce que nous essayons de savoir: le représentant canadien est-il en mesure de connaître le nombre incroyable de

[*Texte*]

number of potential products and to operate with sufficient knowledge to be able to accommodate the counter trade, to be able to seek out the alternative markets? Is it possible to do that within the structure we currently have set up?

Mr. Hazen: Not to the end, no. I would have to be quite honest.

Mr. Deans: What would you recommend we should do in order to be able to do it through to the end.

Mr. Hazen: Well, there are a lot of things that you can do now. This is again why I would turn to an expert in the field, and say, "Look we need some help on this. What is it going to cost us?" Let us look at the discount on tin cans, for example. What is that fellow going to charge you to act as the exporter: six per cent, ten per cent? Maybe there is no market for tin cans and, he is going to want 50 per cent in which case you would forget about the heel deal. You have to weigh the thing. It is a sale. Are the terms good enough for you? Maybe you can live with six or ten per cent; maybe you can work that into your price. If they need the heels badly enough then there is going to be some accommodation. Is it going to be part cash and part compensation? Are they going to offer you goods which have a readier sale, instead of tin cans? Maybe it is corks.

Mr. Deans: Well, it obviously has to be something that we need.

Mr. Hazen: There is no simple answer to the question. It is a very complex kind of trade.

• 1650

Mr. Deans: Do you not see potential for some kind of trading operation in putting together the Canadian manufacturing potential with the selected world market potential with a knowledge of both what they have to offer and what they normally offer by way of barter or trade in whatever proportion with the needs of other nations, other jurisdictions. Do you think it is possible for the existing structure to accommodate that particular potential need?

Mr. Hazen: You are asking for an opinion.

Mr. Deans: Oh, yes.

Mr. Hazen: I guess I could not answer in any black and white sense. I would have to say, yes for certain goods the current fabric seems to suffice. For other goods, particularly consumer goods of perhaps questionable finish and quality, we have a bit of a problem because we are not familiar enough with the markets where those things can be sold. We know they cannot be sold here for example. We have gone through that game with our Chinese friends in talking about the necessity to redesign for our market if they want to engage in any substantive trade. It is a "jein" answer as the Germans would say, ja und nein.

The Chairman: Ladies and gentlemen, it has come to my attention that there will be a vote in the House at approxi-

[*Traduction*]

produits qu'il est possible de vendre, et d'acquérir suffisamment de connaissances pour organiser un échange, pour chercher d'autres marchés? Lui est-il possible d'atteindre ces objectifs dans le cadre de la structure actuelle?

M. Hazen: En toute franchise, il ne pourra pas aller jusqu'au bout.

M. Deans: Alors quelle serait votre recommandation?

M. Hazen: Il y a beaucoup de choses qu'on pourrait faire maintenant. C'est pourquoi je demanderais l'aide d'un expert dans ce domaine. Je lui demanderai ce qu'il nous en coûtera. Voyons quels sont les rabais sur les boîtes de conserve, par exemple. Combien cet exportateur vous demandera-t-il pour travailler pour vous: six pour cent, 10 p. 100? Il n'y a peut-être pas de marché pour les boîtes de conserve et il vous demandera peut-être 50 p. 100, auquel cas vous abandonneriez l'idée de vendre vos talons de souliers. Il faut réfléchir avant d'agir. C'est une vente dont les conditions doivent vous satisfaire. Vous êtes peut-être disposé à accepter une commission de 6 ou 10 p. 100; vous pourriez l'absorber dans vos prix. Si les Roumains ont vraiment besoin de vos talons de souliers, une entente sera conclue. On vous paiera peut-être à la fois en monétaire et en nature. Vous offrira-t-on en échange un produit que vous pourrez vendre facilement, plutôt que des boîtes de conserve? Ce sera peut-être des bouchons de liège.

M. Deans: De toute évidence, ce doit être quelque chose dont nous avons besoin.

M. Hazen: Il n'y a pas de réponse simple à cette question. C'est un genre de commerce très complexe.

M. Deans: Ne croyez-vous pas qu'il serait possible de réaliser certaines opérations commerciales en combinant le potentiel manufacturier canadien au potential d'un certain marché mondial? Ne serait-il pas utile de connaître ce que ces marchés ont à offrir et ce qu'ils offrent normalement en échange, et de connaître également les besoins d'autres nations, d'autres juridictions? Croyez-vous que dans le cadre actuel, il soit possible de répondre à ces besoins potentiels?

M. Hazen: Vous me demandez mon opinion, n'est-ce pas?

M. Deans: Bien sûr.

M. Hazen: Je ne saurais vraiment vous répondre de façon précise. Je devrais vous dire que pour certains biens, la structure actuelle semble suffire. Pour d'autres biens, par contre, particulièrement des biens de consommation d'une qualité peut-être douteuse, nous aurions peut-être quelques problèmes puisque nous ne connaissons pas suffisamment les marchés où ces biens peuvent être écoulés. Nous savons pas exemple qu'ils ne peuvent être vendus ici. Nous avons rencontré les mêmes difficultés avec nos amis chinois que nous avons dû informer de la nécessité de modifier leurs produits s'ils veulent réaliser d'importantes transactions sur notre marché. Comme les Allemands le diraient, je vous donne une réponse "jein"; ja und nein.

Le président: Mesdames et messieurs, on vient de me dire qu'il y aura un vote à la Chambre vers 17 h 45. Le Comité

[*Text*]

mately 5.45 p.m. The committee did want to spend some time on the draft report, so I will use my prerogative to bring this portion of the public meeting to a close.

Before I do, Mr. Hazen, I do want to thank you for coming and being our resource person for this committee because I think you realize the complexity of this whole business of counter-trade switching, or whatever you want to call it. We have heard a lot of people before this committee talk about this kind of trade and it really is just touching it and then dropping it. We want to thank you for giving Mr. Thomson, one of our committee members, the contacts that you did in Vienna. Hopefully when he returns he will have a little more to share with this committee. What you did indirectly behind the scenes and what you shared with us this afternoon, I want to sincerely thank you. Good luck in the Soviet Union on your five-year plan.

Mr. Hazen: Now, that is what I need instead of congratulations.

The Chairman: We will recess for about one minute and then come back for an in camera meeting.

[*Translation*]

voulait consacrer quelque temps à l'ébauche du rapport, et je fais donc usage de ma prérogative pour mettre fin à la partie publique de cette réunion.

Auparavant, monsieur Hazen, Je désire vous remercier de votre venue ici et d'avoir servi de personne-ressource pour ce Comité; je pense que vous comprenez bien les complexités du commerce d'échange, du troc, peu importe comment vous l'appelez. Nous avons entendu beaucoup de personnes parler de ce type de commerce, mais on n'a qu'effleuré le sujet. Nous désirons vous remercier d'avoir donné des contacts à Vienne à M. Thomson, l'un des membres du Comité. Nous espérons qu'à son retour, il aura plus de connaissances à partager avec nous. Je désire vous remercier sincèrement pour ce que vous avez fait indirectement, en coulisse, et pour ce dont vous nous avez fait part cet après-midi. Bonne chance en Union soviétique, avec votre plan quinquennal.

M. Hazen: Voilà ce dont j'ai besoin, beaucoup plus que de félicitations.

Le président: Il y aura une pause d'environ une minute, après quoi nous reprendrons la réunion à huis clos.

WITNESSES—TÉMOINS

From the Department of Industry, Trade and Commerce:

Mr. George Hazen, Regional Director General for Saskatchewan;

Mr. David Horley, International Marketing Policy Group.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce:

M. George Hazen, directeur général régional (Saskatchewan);

M. David Horley, Groupes des politiques du marketing international.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 40

Tuesday, April 14, 1981
Wednesday, April 15, 1981
Tuesday, April 21, 1981
Wednesday, April 22, 1981
Thursday, April 23, 1981
Wednesday, May 13, 1981
Tuesday, May 19, 1981
Wednesday, May 20, 1981
Thursday, May 21, 1981
Wednesday, May 27, 1981
Thursday, May 28, 1981
Thursday, June 4, 1981
Tuesday, June 9, 1981

Chairman: Mr. Jesse Flis

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule nº 40

Le mardi 14 avril 1981
Le mercredi 15 avril 1981
Le mardi 21 avril 1981
Le mercredi 22 avril 1981
Le jeudi 23 avril 1981
Le mercredi 13 mai 1981
Le mardi 19 mai 1981
Le mercredi 20 mai 1981
Le jeudi 21 mai 1981
Le mercredi 27 mai 1981
Le jeudi 28 mai 1981
Le jeudi 4 juin 1981
Le mardi 9 juin 1981

Président: M. Jesse Flis

Minutes of Proceedings and Evidence of the Special Committee on a

National Trading Corporation

Procès-verbaux et témoignages du Comité spécial sur une

Société nationale du commerce

RESPECTING:

Order of Reference

INCLUDING:

Fourth Report to the House

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

Y COMPRIS:

Quatrième rapport à la Chambre

WITNESS:

(See back cover)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981

29606—1

SPECIAL COMMITTEE ON A
NATIONAL TRADING CORPORATION

Chairman: Mr. Jesse Flis
Vice-Chairman: Mr. Marcel Roy

Messrs.

Beauchamp-Niquet (Mme) Deans
Cardiff

COMITÉ SPÉCIAL SUR UNE
SOCIÉTÉ NATIONALE DU COMMERCE

Président: M. Jesse Flis
Vice-président: M. Marcel Roy

Messieurs

Lachance Thomson

(Quorum 4)

Le greffier du Comité
Hugh R. Stewart
Clerk of the Committee

Published under authority of the Speaker of the
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and
Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

ORDER OF REFERENCE

Tuesday, March 31, 1981

ORDERED,—That the deadline for submitting the final Report of the Special Committee on a National Trading Corporation be extended to June 30, 1981.

ATTEST:

ORDRE DE RENVOI

Le mardi 31 mars 1981

IL EST ORDONNÉ,—Que le délai de présentation du rapport final du Comité spécial sur une société nationale du commerce, soit reporté au 30 juin 1981.

ATTESTÉ:

Le Greffier de la Chambre des communes

C. B. KOESTER

The Clerk of the House of Commons

REPORT TO THE HOUSE

Monday, June 22, 1981

The Special Committee on a National Trading Corporation has the honour to present its

FOURTH REPORT

The Special Committee on a National Trading Corporation was established by the House of Commons on June 12, 1980 to examine how a national trading corporation could improve Canada's export performance, and to describe the form such a corporation should take and the tasks it should perform.

In fulfilling that mandate, your Committee met with 450 witnesses in Canada and nine other countries. In all, we held 270 meetings. (see Appendices A-D).

Our task could not have been completed without the assistance of a large number of people whose contribution we wish to acknowledge here. Witnesses who prepared briefs and/or appeared before the Committee or met with us informally in Canada and abroad gave generously of their time to share their experiences and advice with us.

Invaluable support in the organization of the Committee's work was provided by the Clerk of the Committee. The Committee was also fortunate in being able to call on the skill, patience and dedication of a large number of people—on the House of Commons staff and outside—who provided the secretarial assistance, translation, interpretation, reporting, editing and printing services and the myriad of other details that supported and facilitated the Committee's work.

The Committee is also grateful for the research support provided by the Research Branch of the Library of Parliament and for the advice and guidance in conducting our inquiry and writing our reports rendered by advisers from the Canada Consulting Group Inc.

Testimony, written briefs, informal meetings and our own research form the basis of this Report. The Committee's Second Report described our findings on the evidence and in this, our Fourth Report, we present our conclusions and recommendations.

RAPPORT À LA CHAMBRE

le lundi 22 juin 1981

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce a l'honneur de présenter son

QUATRIÈME RAPPORT

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce a été établi par la Chambre des communes, le 12 juin 1980, afin d'examiner comment une société nationale de commerce pourrait améliorer la performance du Canada au chapitre de l'exportation et de décrire ce que devrait être une telle société de même que les tâches qu'elle devrait accomplir.

Pour remplir ce mandat, le Comité a rencontré 450 témoins au Canada et dans neuf autres pays. Au total, nous avons tenu 270 réunions. (Voir les annexes A à D).

Nos travaux n'auraient pu être menés à terme sans l'aide de nombreuses personnes auxquelles nous tenons à rendre hommage. Les témoins qui ont préparé des mémoires ou qui ont comparu devant le Comité, ou encore qui ont participé à des réunions informelles au Canada comme à l'étranger nous ont généreusement consacré de leur temps pour nous faire part de leur expérience et nous prodiguer leurs conseils.

Le greffier du Comité a apporté une aide inestimable pour l'organisation des travaux du Comité. Le Comité a aussi eu la chance de pouvoir compter sur les talents, la patience et le dévouement d'un grand nombre de personnes—tant du personnel de la Chambre des communes que de l'extérieur—qui nous ont rendu des services de secrétariat, traduction, interprétation, compte rendu, édition et imprimerie et qui nous ont assisté dans une foule d'autres détails, facilitant ainsi les travaux du Comité.

Le Comité est aussi reconnaissant au personnel de la direction de la recherche de la Bibliothèque du parlement, de même qu'aux conseillers du Canada Consulting Group Inc., pour les conseils qu'ils nous ont prodigués au cours de l'enquête que nous avons menée et pour la rédaction de nos rapports.

Ce rapport se fonde sur les témoignages et les mémoires qui nous ont été présentés, ainsi que sur les résultats de nos réunions informelles et les conclusions de nos propres délibérations. Dans son rapport intérimaire, le Comité donnait un aperçu des conclusions tirées des preuves présentées et dans celui-ci, notre quatrième rapport, nous faisons état de nos conclusions et recommandations.

ORDER OF REFERENCE

Ordered,—That a Special Committee of the House of Commons to be composed of seven Members, be appointed to act as a Parliamentary Task Force on a National Trading Corporation, to report finally no later than December 19, 1980, to examine ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance and to describe the functions that should be undertaken and the form that such a corporation should take and, more specifically, to consider:

1) means of assisting small and medium-sized Canadian business to expand their export markets;

2) what (if any) direct government participation and involvement is required, what kind, to what extent and for what period of time;

3) the corporate structure and working relationship of any such trading corporation;

4) the method of financing such a corporation;

5) the role of the Board's managerial and staff requirements of such a corporation;

6) the overall costs and benefits of creating a national trading corporation;

That the Committee shall have all the powers given to Standing Committees by section (8) of Standing Order 65;

That the Committee have the power to retain the services of expert, professional, technical and clerical staff as may be deemed necessary;

That the Committee, its subcommittees and members of the Committee have the power, when the Committee deems it necessary, to adjourn or travel from place to place inside and outside Canada and that, when deemed necessary, the required staff accompany the Committee, subcommittee or members of the Committee, as the case may be;

That the provisions of section (4) and (9) of Standing Order 65 be suspended, unless otherwise agreed to by the Committee, in application to the said Committee;

That, notwithstanding the usual practices of this House, if the House is not sitting when an interim or final report of the Committee is completed, the Committee may make the said report public before it is laid before the House.

House of Commons
Thursday, June 12, 1980

ORDRE DE RENVOI

Il est ordonné,—Qu'un Comité spécial de la Chambre des communes, comprenant sept membres, soit constitué pour faire fonction de groupe de travail parlementaire sur une société nationale du commerce, chargé de présenter un rapport final au plus tard le 19 décembre 1980, d'étudier les moyens par lesquels une Société nationale du commerce pourrait améliorer la performance du Canada en matière d'exportation et de décrire les fonctions et la structure à donner à cette société et, plus précisément, d'étudier:

1) les moyens à prendre pour aider les petites et moyennes entreprises à étendre leurs marchés de l'exportation;

2) l'opportunité (ou non) d'une participation directe du gouvernement, sa nature, sa portée et sa durée;

3) la structure générale et le mode de fonctionnement d'une telle société du commerce;

4) le mode de financement de la société;

5) le rôle du conseil d'administration et les besoins en personnel de la société;

6) les coûts et avantages de la création d'une telle société nationale du commerce;

Que le Comité ait tous les pouvoirs conférés aux comités permanents par le paragraphe (8) de l'article 65 du Règlement;

Que le Comité soit habilité à retenir les services de conseillers pour l'aider dans son travail, et aussi à engager le personnel professionnel et de soutien nécessaire;

Que le Comité, ses sous-comités et ses membres soient habilités, lorsque le Comité le juge nécessaire, à se transporter ou voyager d'un lieu à un autre au Canada ou à l'étranger et que, lorsque cela est jugé nécessaire, le Comité, sous-comités ou membres du Comité, selon le cas, soient accompagnés des employés dont ils ont besoin;

Que l'application des dispositions des paragraphes (4) et (9) de l'article 65 du Règlement à ce Comité soit suspendue, sauf si le Comité convient de ne pas la suspendre;

Que, nonobstant la pratique habituelle de la Chambre, si la Chambre ne siège pas lorsqu'un rapport intérimaire ou final du Comité est terminé, le Comité puisse rendre ce rapport public avant de le déposer à la Chambre.

Chambre des communes
Le jeudi 12 juin 1980

THE REPORT IN BRIEF

Special Committee on a National Trading Corporation

World competition for export sales is intensifying and Canada must make a bold move to stay in contention. Growth in the domestic economies of the industrialized nations has slowed and countries are aggressively seeking international trade to fill the gap left by weakened home markets. Canada is at a crucial crossroads, and only a committed and concerted effort to compete for export growth will safeguard our industrial competitiveness in the next decade.

Canada has been losing ground in terms of its share of world trade—dropping from 4.9 percent in 1972 to 3.4 percent in 1979. In addition, Canada's traditional dependence on trade with the United States has worked against the development of a major Canadian experience base or reputation in growth markets. The dominant position of natural resource-based products in Canada's merchandise trade has masked a failure to develop world-competitive end products.

Canada is an exporting country; merchandise exports account for 25 per cent of our GNP. It is time Canadians recognized that fact. We must reverse the downward trend in our share of world trade and stake out a position in growth markets. We must increase our exports of end products, especially if we wish to continue to merit the adjective "industrialized".

Your Committee believes there is a potential for exporting roughly $10-14 billion worth of additional manufactured goods and capital projects, a figure that could mean increasing our exports by 15 per cent over present levels. Eight to twelve billion dollars worth of potential appears to lie with exporters who can be pushed to improve their export performance and with companies not now exporting who can be encouraged to become exporters. A further $1.5 billion to $2.5 billion in potential exports exists in the world market for capital projects. Canadian industry has the expertise and the experience to tackle larger capital projects in telecommunications, transportation, energy, pulp and paper, mining and civil works, such as highways and bridges.

At present many Canadian manufacturers capable of and interested in exporting lack the financial and human resources to develop new markets, and they have nowhere to turn for assistance. The private trading house sector is at too early a stage in its development to take on broad responsibility for the export of manufactured goods. Big companies are simply not interested. Ready access to trade services in a wide range of markets could place Canadian business in a position to realize its export potential.

Success in the capital projects area requires an established reputation for performance coupled with evidence of an ongoing commitment to international markets. In order to build a reputation in the field, Canadian companies need recourse to a financial base capable of supporting several projects and activities. Expertise in marketing, deal-making, project management and business-government relations are also vital to success in the capital projects market.

There are serious gaps in Canada's approach to international marketing. Firms do not have access to a comprehensive market intelligence system or dedicated sales personnel who will represent a variety of products. As well, specialized trading services ranging from packaging through to transportation and delivery are not readily available to small scale exporters.

LE RAPPORT EN BREF

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce

La concurrence mondiale s'intensifie au chapitre des ventes à l'exportation; le Canada pour demeurer dans la course doit aller de l'avant. La croissance des économies nationales des pays industrialisés a ralenti; ils leur faut trouver sans faute des débouchés sur le marché international pour combler le vide laissé par la faiblesse de la demande sur les marchés intérieurs. Le Canada est à un tournant décisif en matière de commerce international: seul un effort concerté et soutenu afin de faire face à la concurrence pour l'expansion des exportations lui permettra de sauvegarder sa compétitivité industrielle au cours de la prochaine décennie.

Le Canada a perdu du terrain pour ce qui est de sa part globale du commerce international, qui est passé de 4,9 pour cent en 1972 à 3,4 pour cent en 1979. En outre, le fait que le Canada dépende depuis toujours du commerce avec les États-Unis a joué contre lui, l'empêchant d'assurer une solide présence canadienne sur les marchés en expansion ou d'y faire valoir sa réputation. La prépondérance des produits dérivés des ressources naturelles dans le commerce canadien de marchandises a masqué son incapacité à fabriquer des produits finis pouvant s'affirmer face à la concurrence mondiale.

Le Canada est un pays exportateur: les exportations de marchandises représentent 25 pour cent de son PNB. Il est grand temps que les Canadiens reconnaissent ce fait. Nous devons renverser la tendance à la baisse de notre part du commerce international et affirmer notre position sur les marchés en expansion. Il nous faut augmenter nos exportations de produits finis, surtout si nous voulons continuer de nous mériter le titre de «pays industrialisé».

Le Comité estime qu'il existe au pays pour des exportations additionnelles de produits manufacturés et de projets de biens d'équipement un potentiel de l'ordre de 10 à 14 milliards de dollars, ce qui pourrait représenter une augmentation de 15 pour cent par rapport à notre niveau d'exportation actuel. Il semble que les exportateurs susceptibles d'améliorer leur performance à l'exportation et les sociétés qui n'exportent pas à l'heure actuelle mais que l'on peut encourager à devenir exportatrices, présentent un potentiel valant de huit à douze milliards de dollars. Le marché mondial des biens d'équipement comporte pour sa part des possibilités d'exportation d'encore $1,5 à $2,5 milliards. L'industrie canadienne possède les compétences et l'expérience nécessaires pour entreprendre de gros projets de biens d'équipement dans les secteurs des télécommunications, des transports, de l'énergie, des pâtes et papiers, des mines et du génie civil comme la construction d'autoroutes et de ponts.

A l'heure actuelle, nombre de fabricants canadiens en mesure d'exporter et intéressés à le faire manquent des ressources humaines et financières nécessaires pour ouvrir de nouveaux marchés et ils n'ont personne vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Le secteur privé des maisons d'import-export est encore trop fragmenté pour assumer la lourde responsabilité de l'exportation d'une gamme de produits manufacturés. Les sociétés d'envergure n'y sont, quant à elles, tout simplement pas intéressées. Les entreprises canadiennes seraient en mesure d'exploiter leur potentiel d'exportation si elles avaient accès à des services commerciaux dans un plus grand éventail de marchés.

Pour assurer le succès des projets de biens d'équipement, il faut étayer une solide réputation de preuves d'un engagement soutenu sur les marchés internationaux. Pour se bâtir une

Your Committee has faced the problem of how to meet Canada's trade challenge; our analysis of existing institutions has led us to the conclusion that Canada needs a new kind of trading vehicle to take our goods into foreign markets. After considering a number of alternatives, we are recommending that the federal government sponsor the development of a **Canadian Trading Corporation.**

We have concluded that the Canadian Trading Corporation should take the form of a shared enterprise, drawing financial strength and support from the public sector and a commitment to sound commercial practices from private owners. The need for sound commercial practices was emphasized by virtually all the witnesses who appeared before the Committee and the corporation's mandate should reflect that commitment. More specifically, the role of Canadian Trading Corporation should encompass:

1. Exports, imports and trade between foreign countries
2. A capability to trade in all products, including the export of capital projects
3. A complete set of general trade-related services
4. A focus on growth markets

As a shared enterprise, the Canadian Trading Corporation would be up to 50 per cent owned by the federal government, with the other half of the equity held by perhaps 10 private sector investors. Government would enjoy the same rights as other shareholders, for example, the ability to appoint members to the board of directors, but would have no special relationship with the corporation or influence over its affairs. Indeed, once the corporation's mandate has been clearly defined, the board will have to exercise complete independence in electing a chairman, appointing a president and chief executive officer and ensuring that the best private sector budgeting, reporting and control procedures and standards are adopted. As in any corporation, the board's responsibility will be to act in the best interests of the corporation.

As to the level of investment required to launch the corporation, it is essential that an adequate capital base be established to enable the corporation to start off on a secure footing and to weather the start-up period. The $300 million equity base that we recommend should be sufficient to meet the needs of the corporation as it develops over its first five years of operation. By the end of that time we expect the corporation to be doing $2 billion worth of business, a figure that places the $300 million equity base well within the range of normal working capital to equity ratios.

The method we recommend to establish the Canadian Trading Corporation is a new act of Parliament. At the same time, the *Canadian Commercial Corporation Act* will have to be amended to reflect more accurately its actual role and preclude the possibility of overlapping responsibilities with the trading corporation.

The corporation's start-up period will be critical in terms of recruiting a team of skilled and experienced trading personnel and identifying an additional network of organizations and

réputation dans ce domaine, les entreprises canadiennes doivent pouvoir disposer d'une assise financière suffisante pour permettre la réalisation de plusieurs projets et activités. Le succès des projets de biens d'équipement sur le marché tient aussi à la compétence en matière de commercialisation, de négociation de contrats, de gestion des projets et de relations entre les entreprises et l'État.

L'approche du Canada en matière de commercialisation internationale présente de sérieuses lacunes. Les entreprises n'ont pas accès à un système intégral de renseignements sur les marchés, ni à des représentants dévoués pouvant présenter une variété de produits. Par ailleurs, les petits exportateurs ne peuvent pas facilement se prévaloir de services spécialisés dans l'import-export, depuis l'emballage jusqu'au transport et à la livraison.

Le Comité a abordé le défi du commerce international dans sa composante canadienne; notre analyse des institutions en place porte à conclure que le Canada pourrait bénéficier d'un nouveau mécanisme d'exportation pour proposer ses produits sur les marchés étrangers. Après avoir envisagé un certain nombre de solutions, nous recommandons que le gouvernement fédéral favorise la mise en place d'une **Société canadienne de commerce.**

La Société canadienne de commerce devrait être une entreprise mixte qui tirerait la force et l'appui financiers dont elle a besoin du secteur privé et de l'engagement, de la part des actionnaires, à respecter de solides pratiques commerciales. Presque tous les témoins qui ont comparu devant le Comité ont souligné la nécessité d'avoir de solides pratiques commerciales et nous estimons que le mandat de la société devrait tenir compte de cette considération. Plus précisément, le rôle de la Société canadienne de commerce devrait comprendre:

1. l'exportation, l'importation et les transactions entre pays tiers;
2. une approche généraliste au commerce, y compris l'exportation de biens d'équipement;
3. une gamme complète de services commerciaux;
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion.

A titre d'entreprise mixte, la Société canadienne de commerce serait détenue jusqu'à 50 pour cent par le gouvernement fédéral, l'autre moitié des actions pouvant être vraisemblablement détenue par une dizaine d'actionnaires du secteur privé. L'État jouirait des mêmes droits que les autres actionnaires, par exemple, le pouvoir de nommer des membres au conseil d'administration, mais il ne pourrait pas entretenir de relations spéciales avec la société ni intervenir dans ses affaires. En fait, une fois le mandat de la société clairement établi, le conseil d'administration devrait exercer son activité en toute indépendance en élisant un président, en nommant un président directeur général et en s'assurant de suivre les normes et procédures optimales du secteur privé en matière de budgétisation, de compte rendu et de contrôle. Comme dans le cas de toute société, le conseil d'administration devrait agir dans le meilleur intérêt de la société.

Quant au niveau d'investissement requis pour lancer la société, précisons qu'il est essentiel de réunir assez de capital pour permettre à la société de partir du bon pied, en toute sécurité, et de tenir le coup pendant la période de démarrage. La base de $300 millions que nous recomman-

individuals who can provide services to complement and supplement those offered by permanent staff. On the operations side, we believe that the corporation's priorities should be focussed on building its capital projects business and establishing its general trading operation in one or two key growth markets.

If carefully planned and executed, these steps will help to establish the corporation's presence in international trade while providing a base of experience from which to develop and expand its operations. But even before the Canadian Trading Corporation has evolved to the point where it can fulfill all aspects of the comprehensive mandate we propose for it, it will be able to make a substantial contribution to improving Canada's export performance.

Recommendations designed to assist Canada's existing trading community are also included in this report. While these proposals are actually outside the Committee's mandate, they are consistent with the general objective of improving Canada's export performance. Among the measures we recommend are improving market intelligence and policy information systems to give Canadian businesses and decision-makers access to the information they need to pursue export opportunities and develop trade strategies. Export financing and insurance schemes should also be modified to put Canadian exporters on an equal footing with their international competitors. Government programs to foster export growth must be rationalized to eliminate confusion and overlap, and innovative programs to promote export education and give businesses access to the services of trade specialists should be introduced. Domestic and foreign incentives, such as tax measures and bilateral aid, are also discussed. Finally, we emphasize the essential role of government in making trade a national priority.

In the opinion of the Committee, every component of the trading community will have to perform at a high level to maintain and advance our competitive position in world markets; the establishment of the Canadian Trading Corporation, along with a well-designed and carefully focussed package of government trade support services can make a significant contribution to this effort.

dons au chapitre des actions devrait être suffisante pour satisfaire aux besoins de la société durant ses cinq premières années d'exploitation. A la fin de cette période, nous estimons que le chiffre d'affaires de la société devrait être de l'ordre de $2 milliards, chiffre conforme à un rapport normal entre le fonds de roulement et le capital.

Nous recommandons que le Parlement adopte une nouvelle loi pour établir la Société canadienne de commerce. Par ailleurs, il faudra modifier la Loi sur la Corporation commerciale canadienne afin qu'elle tienne plus justement compte de son rôle véritable et élimine toute possibilité que ses responsabilités ne chevauchent celles de la société de commerce.

La période de démarrage de la société sera critique en ce qu'il lui faudra recruter un personnel qualifié et expérimenté dans le commerce international et repérer un autre réseau d'organismes et de personnes pouvant fournir des services qui viendront compléter et étoffer les services offerts par le personnel permanent. En termes d'exploitation, nous estimons que la société devrait s'attacher en priorité à élaborer des projets de biens d'équipement et à mettre sur pied des activités commerciales générales dans un ou deux des marchés-clés à haute croissance.

Soigneusement planifiées et mises en œuvre, ces mesures contribueront à assurer la présence internationale de la société tout en lui fournissant une expérience de base à partir de laquelle la société pourra étendre ses activités. Mais avant même que la Société canadienne de commerce ait suffisamment évolué pour être en mesure de remplir tous les aspects du mandat global que nous proposons de lui confier, elle pourra considérablement contribuer à améliorer la performance du Canada en matière d'exportation.

Sont aussi comprises dans ce rapport des recommandations destinées à venir en aide aux exportateurs canadiens actuels. Bien que ces propositions débordent le mandat du Comité, elles sont néanmoins conformes à l'objectif général du rapport, soit l'amélioration de la performance à l'exportation du Canada. Parmi les mesures recommandées, citons l'amélioration des systèmes de renseignements sur les marchés et d'information en matière de politique, de sorte que les entreprises et les décisionnaires canadiens puissent avoir accès aux renseignements dont ils ont besoin pour rechercher des débouchés à l'étranger et élaborer des stratégies commerciales. Le mode de financement et d'assurance des exportations devrait aussi être modifié afin de placer les exportateurs canadiens sur un pied d'égalité avec leur compétiteurs internationaux. Il faut en outre rationaliser les programmes gouvernementaux destinés à favoriser l'expansion des exportations afin d'éliminer toute confusion ou chevauchement possible, et instaurer des programmes innovateurs pour encourager la formation de cadres aux techniques d'exportation et fournir aux entreprises l'accès aux services de spécialistes du commerce. Le rapport se penche aussi sur la possibilité d'offrir des encouragements, comme des mesures fiscales ou des programmes d'aide bilatérale, tant sur les marchés intérieurs qu'à l'étranger. Enfin, nous exhortons le gouvernement à affirmer clairement son engagement à promouvoir le commerce international.

De l'avis du Comité, le rendement de chacune des composantes du secteur des exportations devra être des plus élevés si l'on veut maintenir et faire progresser notre position concurrentielle sur les marchés internationaux. C'est à ce titre que la création de la Société canadienne de commerce et un ensemble de services gouvernementaux de soutien des exportations, bien conçus et soigneusement orientés, peuvent constituer un apport important.

RECOMMENDATIONS

The Special Committee on a National Trading Corporation Submits the following Recommendations

- That the federal government sponsor the development of a major Canadian trading corporation.
- That the Canadian Trading Corporation be given a mandate to engage in exports, imports and third-party trade between foreign countries.
- That the Canadian Trading Corporation develop working arrangements with trading houses specializing in countertrade.
- That the Canadian Trading Corporation ultimately be capable of selling any commercially viable product.
- That the Canadian Trading Corporation provide a complete set of trade-related services covering both general trade and capital projects.
- That the Canadian Trading Corporation give the highest priority to establishing selected foreign-based operations in growth market regions.
- That the Canadian Trading Corporation be established with an initial equity commitment by the shareholders of at least $300 million.
- That the federal government invest in a 40-50 per cent equity position in the Canadian Trading Corporation and that major corporations invest in a 50-60 per cent equity position.
- That the Canadian Trading Corporation be established by a new act of Parliament.
- That the *Canadian Commercial Corporation Act* be amended to legislate the powers, duties and responsibilities of a defence procurement agency for foreign governments and to eliminate any overlap with the proposed role and functions of the Canadian Trading Corporation.
- That the Department of Industry, Trade and Commerce substantially increase its commitment to rapidly developing and implementing a world-class market intelligence system.
- That the Export Development Corporation investigate the applicability to the Canadian situation of insurance schemes offered in other countries for (a) foreign exchange rate fluctuations and (b) cost increases due to domestic inflation.
- That the Export Development Corporation provide partial loan guarantees to financial institutions for short-term loans to exporters secured by either orders or export accounts receivable.
- That the Minister of State for Trade in consultation with his colleagues consider the advisability of integrating the Program for Export Market Development and the Canadian Project Preparation Facility.
- That the Program for Export Market Development be expanded to include cost sharing or forgivable loans for the development expenses associated with offering practical education in export trade.
- That the Department of Industry, Trade and Commerce develop export diagnosis and export manager for hire programs, to be operated either by the federal government alone, or in conjunction with a private association or group.
- That the Minister of Finance consider the advisability of extending the tax reduction currently available for manufacturing and processing profits to permit equivalent reductions for profits arising from the sale of trade services, with emphasis on the potential of such an incentive to significantly improve Canada's export trade performance.

RECOMMANDATIONS

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce soumet les recommandations suivantes:

- Que le gouvernement fédéral parraine la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure.
- Que la Société canadienne de commerce reçoive un mandat lui permettant de s'engager dans l'exportation, l'importation et les échanges tripartites avec les pays étrangers.
- Que la Société canadienne de commerce prenne les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires.
- Que la Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable.
- Que la Société canadienne de commerce offre une gamme complète de services commerciaux couvrant à la fois le commerce général et les projets de biens d'équipement.
- Que la Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion.
- Que les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins $300 millions.
- Que l'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de commerce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions.
- Que la Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement.
- Que la Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour réglementer les pouvoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce.
- Que le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale.
- Que la Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs.
- Que la Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation.
- Que le ministre d'État au Commerce étudie de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets.
- Que le Programme de développement des marchés des exportations soit élargi de façon à ce qu'il prévoie un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public.
- Que le ministère de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directeurs des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé.
- Que le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéfices découlant de la vente des services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes.

CONTENTS

The Special Committee on a National Trading Corporation

TABLE DES MATIÈRES

Rapport du Comité spécial sur une Société nationale de commerce

---

Chapitre 1: La lutte globale pour l'expansion des exportations

Chapitre 2: Les produits manufacturés: Le défi à l'exportation

Chapitre 3: Le potentiel des projets de biens d'équipement

Chapitre 4: La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure

Chapitre 5: Le rôle de la Société canadienne de commerce

Chapitre 6: Structure, financement et démarrage de la Société

Chapter 7:
General Measures For Strengthening The Trading Community

Chapitre 7:
Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires

Chapter 1

The Global Battle for Export Growth

Throughout the international economic arena countries are reassessing traditional attitudes toward both the importance of trade and the underlying commitment that is essential for export success. For some countries this is nothing new; trade has always been crucial to economic survival. For others, the drive to compete directly with the industrialized world started in the seventies and is being pursued vigorously today. For Canada, participation in the global war for trade advantage is a new experience. World competition for exports has indeed become a battleground for economic survival. International competition in this decade will severely test Canada's ability to advance and perhaps even to maintain its existing trade position.

On the surface, Canada's merchandise export performance appears satisfactory. Exports have grown from nearly 20 per cent of GNP in 1970 to more than 25 per cent in 1980. Canada's export trade in 1980 was $74 billion—an important $8 billion excess of merchandise exports over imports.

In reality, however, Canada is barely in the game with respect to the export of end products* and our merchandise trade position is propped up by natural resource-related exports and a favourable exchange rate. Over the last ten years, Canada has consistently run a substantial trade surplus in food products, raw materials and resource-based fabricated materials. Taken together, these groups represented a net trade surplus of nearly $23 billion in 1980. At the same time, we have experienced a sizeable and growing trade deficit in the end product category, which in 1980 accounted for a staggering trade imbalance of $18 billion.*

*The terms "end products" and "manufactured products" are not the same. The term manufactured products generally includes end products, fabricated materials and processed food products.

*The resulting trade surplus is lower than the already mentioned overall merchandise trade surplus of $8 billion because balance of payment adjustments are not included.

Foreign sales of end products rely on the Canadian ability to develop, manufacture and market on a competitive basis with other countries in the world economy. The position of the manufacturing sector has been shored up by the fact that a Canadian dollar worth approximately 85¢ US keeps comparative costs down. Our concern is that our competitive ability still falls short of what it takes to win in world markets today, and that the weak performance we see now is likely to deteriorate in the future.

Furthermore, the overall surplus in merchandise trade that Canada is able to achieve because of a strong natural resource position is more than offset by a deficit in non-merchandise transactions. Non-merchandise transactions include travel, interest and dividends, and payments for services. The Canadian current account balance for 1979 and 1980 is set out in Table p. 4.

Canada is an important player in the global struggle for export growth. Our performance to date suggests that we have been losing the battle. Moreover, as fierce as competition has been up to now, it will only grow stronger. What has been a battle for export advantage could become a war. This chapter takes a closer look at Canada's export performance and examines current trends that will influence how Canada must compete for world trade advantage and our ability to do so in the 1980s.

CANADA'S EXPORT PERFORMANCE

Canada is an active trading nation. We rank eighth internationally in terms of the value of our exports. Merchandise exports are 25 per cent of our GNP; this puts us in a position similar to that of the Federal Republic of Germany, the United Kingdom, Austria and the Scandinavian countries. Belgium and the Netherlands depend more heavily

Chapitre 1

La lutte globale pour l'expansion des exportations

Partout sur la scène économique internationale, les pays réévaluent les comportements traditionnels face à l'importance du commerce et à l'engagement sous-jacent primordial pour le succès des exportations. Pour certains pays, il n'y a rien de nouveau; le commerce international a toujours été à la base de leur survie économique. Pour d'autres, le désir de concurrencer directement les pays industrialisés est né dans les années 70 et s'est amplifié depuis. Pour le Canada, la participation à cette lutte mondiale pour la réussite commerciale est une nouvelle expérience. La concurrence mondiale en matière d'exportation a transformé la scène commerciale en un champ de bataille où se joue la survie économique. La capacité de croissance du Canada et peut-être même le maintien de sa position commerciale actuelle seront sérieusement mis à l'épreuve par la concurrence internationale au cours de la présente décennie.

Au premier abord, la performance canadienne au chapitre des marchandises exportées semble satisfaisante. Les exportations sont passées de près de 20 pour cent du PNB en 1970 à plus de 25 pour cent en 1980. Les exportations canadiennes de marchandises ont atteint $74 milliards en 1980, ce qui représente un excédent important de $8 milliards par rapport aux importations.

En réalité, cependant, le Canada ne joue qu'un rôle de figurant dans l'exportation des produits finis* et notre balance commerciale des marchandises est renflouée par les exportations de produits dérivés des ressources naturelles et par le taux de change favorable du dollar canadien. Depuis dix ans, le Canada connaît chaque année un excédent commercial important aux chapitres des produits alimentaires, des matières premières et des demi-produits dérivés des ressources naturelles. Ensemble, ces produits ont représenté un excédent commercial net de près de $23 milliards en 1980. Par contre, le pays a connu un déséquilibre important et croissant dans la catégorie des produits finis, responsable en 1980 d'un lourd déficit commercial de $18 milliards.**

Les ventes à l'étranger de produits finis dépendent de la force concurrentielle du Canada pour ce qui est du développement, de la fabrication et de la commercialisation de ces produits par rapport aux autres pays, dans le contexte de l'économie mondiale. La position de l'ensemble du secteur manufacturier a été étayée par un dollar canadien valant environ 85c. américains qui donne aux produits canadiens un avantage comparatif important. Il est inquiétant toutefois de constater que notre capacité concurrentielle intrinsèque n'est toujours pas adéquate pour nous assurer la première place sur les marchés mondiaux et que notre faible performance actuelle pourrait probablement se détériorer à l'avenir.

En outre, l'excédent global du commerce des marchandises que le Canada réalise en raison de sa position de force dans le secteur des richesses naturelles est plus que compensé par un déficit des autres postes de la balance courante dont le tourisme, les intérêts et dividendes et les services. Le tableau de la page suivante montre la balance canadienne des comptes courants pour 1979 et 1980.

Le Canada a un rôle important à jouer dans la bataille globale pour la croissance des exportations. Or, jusqu'à présent notre rendement laisse à penser que nous sommes en train de perdre cette bataille. En outre, si jusqu'ici la concurrence a été âpre, elle ne pourra que s'accroître. Ce qui n'a été qu'une lutte pour détenir l'avantage au chapitre

* Les expressions «produit fini» et «produit manufacturé» ne sont pas interchangeables. Les produits manufacturés comprennent d'une manière générale les produits finis, les demi-produits et les produits alimentaires transformés.

** Le surplus du commerce de marchandises qui en résulte est inférieur au surplus du commerce de marchandises global de $8 milliards dont nous avons déjà fait mention parce que les ajustements aux fins de la balance des paiements n'y sont pas inclus.

ESTIMATES OF THE CURRENT ACCOUNT BALANCE
(in billions)

	1979	1980
Merchandise trade	$3,972	$7,953
Non-merchandise transactions	($9,070)	($9,491)
Current Account balance	($5,098)	($1,538)

Source: "Quarterly Estimates of the Canadian Balance of International Payments," Statistics Canada, Catalogue 67-001.

on exports than we do, while the United States and Japan, with their large domestic economies, are in the six to twelve per cent category.*

A closer examination of Canada's export performance over the last ten years reveals that while world trading activity has accelerated, Canada has not kept pace. Your Committee's specific concerns include: Canada's declining share of world trade, our continuing dependence on automotive trade with the United States and our underdeveloped presence in the growth areas of the world economy.

*Canada's International Trade", background paper prepared for the Committee by André Morin of the Research Branch, Library of Parliament, January 1981.

Share of World Trading Declining

World trade grew at a record 20 per cent rate during the 1980s. Although Canadian exports also expanded impressively during this period, they did not keep pace with the growth in the world economy. The result is a steady and serious erosion in Canada's share of world exports.

Regardless of the product involved, the story is the same. Share losses occurred in all categories: food products, primary products, fabricated prod-

CANADA'S SHARE OF WORLD EXPORTS*
(in percentages)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Food Products	4.3	4.2	4.1	3.8	3.8	3.4	3.1	3.2
Primary Products	8.1	7.4	5.5	5.3	5.3	4.9	4.7	4.5
Semi-manufactured Products	3.9	3.3	3.0	3.0	3.4	3.4	3.3	3.3
Manufactured Products	4.0	3.5	3.2	3.0	3.3	3.1	2.9	2.8
TOTAL	4.9	4.4	3.9	3.7	3.9	3.7	3.4	3.4

Source: "International Trade in 1978-79", General Agreement on Tariffs and Trade.

*The product categories used here are based on U.N. commodity classifications.

ESTIMATIONS DE LA BALANCE CANADIENNE DES COMPTES COURANTS

	1979	1980
	(en milliards)	
Commerce des marchandises	$3 972	$7 953
Autres transactions	($9 070)	($9 491)
Balance des comptes courants	($5 098)	($1 538)

Source: «Estimations trimestrielles de la balance canadienne des paiements internationaux». Statistique Canada, publication n° 67-001-F au catalogue.

des exportations pourrait fort bien devenir une véritable guerre. Suit une analyse du rendement à l'exportation du Canada et des incidences de la conjoncture sur la concurrence internationale et la capacité pour le Canada d'y faire face dans la présente décennie.

PERFORMANCE DU CANADA SUR LE PLAN DES EXPORTATIONS

Le Canada est actif sur le plan du commerce et se classe au huitième rang mondial quant à la valeur de ses exportations. Les exportations de marchandises représentent 25 pour cent de notre PNB, ce qui nous place dans une position semblable à celle de la République fédérale d'Allemagne, du Royaume-Uni, de l'Autriche et des pays scandinaves. Les Pays-Bas et la Belgique sont davantage tributaires des exportations, tandis que les États-Unis et le Japon se classent dans les catégories des six à douze pour cent de par l'envergure de leur économie nationale.*

Un examen plus approfondi de la performance du Canada à l'exportation au cours des dix dernières années révèle que le pays n'a pas suivi le rythme de l'accélération du commerce international. Le Comité s'inquiète spécifiquement de notre part décroissante du commerce mondial, de notre dépendance continue à l'endroit des États-Unis dans le commerce des automobiles et de notre présence insuffisante dans les régions du globe à forte croissance.

Part décroissante du commerce mondial

Le commerce international a crû à un taux record de 20 pour cent dans les années 70. Bien que nos exportations aient aussi augmenté considérablement au cours de la même période, elles n'ont pas suivi la croissance de l'économie mondiale et notre part des exportations mondiales a connu une érosion sensible et régulière.

Le scénario est le même pour l'ensemble des biens considérés. Une érosion s'est produite dans toutes les catégories: produits alimentaires, produits primaires, demi-produits et produits manufacturés. Entre 1969 et 1979, la part du marché mondial occupée par les exportations canadiennes a diminué de 33 pour cent.* Cette performance fut la pire qui ait été enregistrée parmi les pays industrialisés au cours de cette période. Et notre situation n'est guère plus reluisante vis-à-vis celle des principaux pays en voie de développement. De 1969 à 1979, le Canada a connu un taux de croissance annuel moyen de ses exportations de 15,1 pour cent, tandis que les pays en voie de développement maintenaient une moyenne de 23,1 pour cent. Pour avoir perdu cette part du marché mondial des exportations, le Canada paie un prix élevé qu'il ne peut plus se permettre de payer.

* «Le Commerce international de marchandises du Canada». Document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, janvier 1981.

* «*Direction of Trade Yearbook*», Fonds monétaire international.

ucts and manufactured products. Between 1969 and 1979 Canada suffered a 33 per cent decline in its overall share of world exports.* This performance was the worst among industrialized countries during this period. Nor do we fare any better in comparisons with the major developing countries. In the period 1969-79, Canada's average annual export growth rate was 15.1 per cent; the developing countries averaged 23.1 per cent. Canada pays a very high price for this lost market share—a price that this country can no longer afford.

Automotive Exports Dominate

Almost two-thirds of Canadian exports go to the United States. In the end product category, the proportion is even higher—an incredible 77 per cent of end product exports went to the United States in 1980.

Total 1980 exports to the United States were $46.7 billion, with end products accounting for $16.5 billion. Automotive exports accounted for $9.6 billion, or 21 per cent of total exports to the US and an overwhelming 58.2 per cent of Canada's end product exports to the United States. This means that in 1980, Canada exported more automotive vehicles and parts than all other end products combined. Discounting automotive trade, Canada exported $7 billion worth of end products to the United States and $3.9 billion worth to the rest of the world. Thus, whether we like it or not, our trade performance will continue to be heavily influenced by the results we achieve within this sector.

Weak Presence in Growth Market Areas

Several witnesses emphasized that export market opportunities are shifting away from North America and Europe to Southeast Asia, the Middle East and Latin America. Domestic growth in the industrialized world has slowed substantially, steadily closing competitive windows on these markets. By contrast, the newly industrialized countries have become attractive markets for a variety of manufactured products, with new and existing enterprises actively carving out positions in these markets. By 1979 these shifts in trade patterns had resulted in a situation where, for the first time, trade across the Pacific exceeded that across the Atlantic.

Canada has only a minimal position in many of the emerging markets. According to International Monetary Fund data, Canada conducts less trade with Third World countries than do other major world producers. Canada must begin to aggressively redirect its trade and to develop the necessary channels to compete in a very different world. Our competitors made these decisions long ago and the challenge for Canada is to move quickly to close the gap that already exists.

TRENDS IN GLOBAL TRADE

In 1979 world trade surpassed $1.5 trillion. Annual growth from 1969 to 1974 averaged 25.6 per cent and fell to an annual rate of 14.4 per cent between 1974 and 1979. Today, growth can at best be described as slow. These general patterns, however, are no longer an adequate description of trade, which is more appropriately depicted by the specific trends that have emerged. Your Committee has paid particular attention to trends that are changing the way countries attempt to achieve their export priorities and that influence the rules under which trade takes place. In this section we focus on the universal urgency to export, the growing involvement of governments and the increasing recourse to non-cash transactions.

The Universal Urgency To Export

In sessions with businessmen and public officials in the US and Europe, we discovered the significance our trading partners attach to changes taking place in the world economy and learned that they are making concerted efforts to take advantage of those changes. Faced with slow domestic growth, many countries have responded

*"Direction of Trade Yearbook," International Monetary Fund.

PART CANADIENNE DES EXPORTATIONS MONDIALES*

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Produits alimentaires	4,3	4,2	4,1	3,8	3,8	3,4	3,1	3,2
Produits primaires	8,1	7,4	5,5	5,3	5,3	4,9	4,7	4,5
Demi-produits	3,9	3,3	3,0	3,0	3,4	3,4	3,3	3,3
Produits manufacturés	4,0	3,5	3,2	3,0	3,3	3,1	2,9	2,8
Total	4,9	4,4	3,9	3,7	3,9	3,7	3,4	3,4

Source: «Commerce international en 1978-79», Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)

Prépondérance des exportations de l'industrie de l'automobile

Près des deux tiers des exportations canadiennes vont aux États-Unis. Pour les produits finis, la proportion est encore plus élevée: 77 pour cent des exportations sont allées aux États-Unis en 1980.

La totalité des exportations à destination des États-Unis a atteint $46,7 milliards en 1980, dont $16,5 milliards pour l'exportation de produits finis. Par ailleurs, les exportations de produits de l'industrie de l'automobile ont atteint $9,6 milliards, soit 21 pour cent des exportations totales vers les États-Unis et 58,2 pour cent des exportations canadiennes de produits finis vers ce pays. Il en ressort qu'en 1980 le Canada a exporté plus de véhicules et de pièces automobiles que tous les autres produits finis réunis. En excluant les produits de l'automobile, le Canada a exporté pour $7 milliards de produits finis aux États-Unis et pour $3,9 milliards dans les autres pays. Ainsi, que nous le voulions ou non, les résultats que nous obtiendrons dans ce secteur continueront à influencer fortement notre rendement commercial.

Faiblesse de notre position sur les marchés en expansion

Plusieurs témoins ont insisté sur le fait que les débouchés d'exportation se déplacent de l'Amérique du Nord et de l'Europe vers l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient et l'Amérique latine. La croissance intérieure du monde industrialisé a considérablement ralenti et les ouvertures concurrentielles sur ces marchés se sont refermées progressivement. Par contre, les pays nouvellement industrialisés sont devenus, pour toutes une gamme de produits manufacturés, des marchés fort intéressants où des entreprises nouvelles et existantes cherchent activement à se tailler une place. En 1979, ces changements de profils commerciaux ont entraîné une situation où, pour la première fois, les échanges transpacifiques ont dépassé les échanges transatlantiques.

La place du Canada est dérisoire dans un grand nombre des marchés naissants. Selon des données du Fonds monétaire international, le Canada fait moins de commerce avec les pays du Tiers-Monde que les autres puissances commerciales. Le Canada doit réorienter fermement son commerce et mettre au point les réseaux nécessaires pour soutenir la concurrence dans un monde très différent. Ce sont là des décisions que nos concurrents ont prises depuis longtemps et le Canada se doit d'agir rapidement pour combler le fossé qui existe déjà.

TENDANCES DU COMMERCE GLOBAL

En 1979, le commerce mondial a dépassé $1,5 billions. La croissance annuelle a atteint en moyenne 25,6 pour cent entre 1969 et 1974 et est tombée à 14,4 pour cent entre 1974 et 1979. Aujourd'hui, on peut dire au mieux que la croissance est lente. Toutefois, ces profils généraux ne donnent pas une idée exacte du commerce, tel qu'il

* On a utilisé pour les catégories de produits la classification des produits des Nations-Unies.

by expanding exports. The Europeans view trade as international economic warfare requiring the full deployment of public and private capabilities. In the United States, a recent report of the President's Export Council stated: "The United States urgently needs a rapid and sustained expansion of its exports of goods and services".* Exporting is now an economic imperative.

When compared with what the Committee observed in sessions outside the country, Canada's commitment to trade is only a partial response to the competitive realities of the world economy today. We must push ahead faster and more aggressively if we are to defend the significant trade base we have built. To do less is to concede to the growing forces of international competition.

Involvement of Governments

As we pointed out in our Second Report, one of the recurrent themes in Committee testimony concerned the trade-related actions of foreign governments and the need for Canadian policy makers to follow suit. Governments have become activists in seeking trade advantage and are frequently behind initiatives aimed at redefining the basis for successful trade competition in many industrial sectors. Government is becoming a growing partner with business in many countries and joint priorities and strategies are being established.

Government involvement is most apparent when new rules for trade are being devised. While stability is the goal, turbulence is the reality. The intention of the recent multilateral trade negotiations held in Tokyo was to reduce tariffs and other barriers to trade, but based on the testimony we heard, we are far from convinced that the spirit or the expectations of the Tokyo Round of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) will dictate the actual trade rules of the eighties. The United States DISC* program has been found to contravene GATT yet it remains a component of the US export package. Moreover, the United States recently indicated that it will take action under provisions of the *Trade Act* or the *Tariff Act* against foreign holdings or operations in the United States if unfair trade practices are deemed to have been undertaken by a competitor in foreign markets.

While these examples illustrate the aggressiveness and concern of our southern neighbour, they are in fact no more than a reaction to what has been taking place in the rest of the world. France uses its *crédit mixte*, a cut-rate interest package, to win international trade. Many countries provide tax incentives for residents working abroad and nearly all countries make full use of political clout and presence to help improve their trade balances. While it would thus appear that formal tariff and trade barriers are coming down, invisible barriers are being erected to take their place.

The real question for Canadian export policy is the extent to which it can be based on the philosophy of "beggar-thy-neighbour". Failing to keep pace will be costly in terms of lost exports. Keeping pace exacts an equally significant price—subsidies to purchasers in other countries. Because trade is no longer governed by a static set of rules, Canada must be far more careful in selecting its approach. In some cases, Canada may decide to take the lead in setting new rules for international competition. Clearly, we have to find some way to get out in front of the pack. However, there will be many instances in which it will not be in our interest to take on the high costs of head-to-head competition and in those cases we should be prepared to accept the consequences.

Recourse To Non-Cash Transactions

The Committee endeavoured to learn the extent of and prospects for countertrade.* Quite frankly, we found it difficult to discover the answers within Canada. Most witnesses appearing before the Committee had not engaged in any form of non-cash transactions. Nor did we meet or learn of countertrade specialists working in this country.

**The Export Imperative*, Report to the President's Export Council, December 1980.

*Domestic International Sales Corporation.

*Trade involving the ultimate use of goods rather than currency to pay for other goods.

s'est développé et comme le montrent plus justement les tendances particulières qui se manifestent. Le Comité s'est surtout attardé aux tendances qui modifient la façon dont les pays tentent de donner suite à leurs priorités en matière d'exportation et qui influent sur les règles du jeu commercial. Dans cette partie, nous insistons sur l'aspect vital des exportations, la participation croissante des gouvernements et le recours de plus en plus fréquent aux transactions non monétaires.

Aspect vital des exportations

Au cours de réunions avec des hommes d'affaires et de hauts fonctionnaires aux États-Unis et en Europe, nous avons constaté l'importance que nos partenaires commerciaux attachent aux changements qui s'opèrent dans l'économie mondiale et les efforts concertés qu'ils déploient pour en tirer profit. Face à une croissance intérieure lente, la réaction de nombreux pays a été d'augmenter les exportations. En Europe, le commerce international est considéré comme une jungle exigeant l'action concertée des secteurs public et privé. Aux États-Unis, le récent rapport de l'*Export Council* du président souligne l'urgence pour les États-Unis d'une expansion rapide et soutenue de leurs exportations de biens et services*. Exporter est maintenant un impératif économique.

Si on le compare avec ce que le Comité a constaté à l'étranger, l'engagement du Canada envers le commerce international ne constitue qu'une réponse mitigée aux réalités concurrentielles de l'économie mondiale contemporaine. Nous devons agir plus rapidement et plus énergiquement si nous voulons défendre l'importante base commerciale que nous avons édifiée. Sinon, nous céderons du terrain face aux forces croissantes de la concurrence internationale.

Participation des gouvernements

Comme nous l'avons souligné dans notre second rapport, l'un des thèmes familiers dans les témoignages recueillis par le Comité avait trait aux programmes de soutien élaborés par les gouvernements étrangers et la nécessité pour les autorités canadiennes d'emboîter le pas. Les gouvernements cherchent les avantages commerciaux et par leurs initiatives changent les règles du jeu dans de nombreux secteurs industriels. Dans de nombreux pays, le gouvernement collabore de plus en plus étroitement avec le monde des affaires et les deux secteurs établissent conjointement priorités et stratégies.

C'est dans l'élaboration de nouvelles règles commerciales que la participation des gouvernements est la plus visible. Bien que l'on ait cherché ainsi à atteindre l'équilibre, on évolue en réalité en pleine turbulence. Les récentes négociations commerciales multilatérales de Tokyo avaient pour objectif de réduire les tarifs douaniers et les autres obstacles au commerce mais, d'après les témoignages que nous avons entendus, il semble peu probable que l'esprit ou les aspirations qui ressortent des négociations du GATT* à Tokyo dicteront, en fait, les règles du jeu commercial des années 80. Il a été prouvé que le programme DISC** des États-Unis enfreint le GATT mais il demeure pourtant un élément de la politique américaine en matière d'exportation. En outre, les États-Unis ont récemment laissé entendre qu'ils prendraient des mesures en vertu de la Loi sur le commerce ou de la Loi sur les tarifs douaniers, contre les sociétés de portefeuille ou les filiales étrangères aux États-Unis si un concurrent est jugé avoir usé de pratiques commerciales déloyales sur les marchés étrangers.

Bien que ces exemples démontrent à la fois le dynamisme et l'intérêt de notre voisin du Sud, ils ne sont en réalité rien d'autre qu'une réaction face aux événements survenus dans le reste du monde. La France utilise le crédit mixte ou des taux d'intérêt réduits pour gagner des marchés internationaux. De nombreux pays offrent des stimulants fiscaux à leurs résidents qui travaillent à l'étranger et presque tous les pays font appel à la panoplie des interventions politiques pour tenter d'améliorer leur balance commerciale. Même s'il semble, donc, que les obstacles tarifaires et commerciaux offi-

* *The Export Imperative* (Report to the President's Export Council), décembre 1980.

* General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)

** Domestic International Sales Corporation

We heard second hand about problems such as ending up with too many shoes or other products for which there is no ready market in Canada. Based on what we heard, we have to conclude that the world of countertrade is alien to most Canadian businesses and that at present the interest in or ability to enter the complex world of non-cash transactions does not exist.

Our concern in exploring this topic was to determine the extent to which the ability to engage in countertrade will be important to our longer term export performance. To this end, we conducted specific investigations in Canada and made it a major topic of inquiry in our meetings abroad. At this point, we have only sketchy information on which to base conclusions, but we are prepared to suggest that countertrade is a more significant factor in world trade than we in Canada recognize and that in the short run its importance is going to increase.

A number of forces in the world environment combine to support the growth of countertrade. Developing and East Bloc countries who are short of hard currencies seek to pay for exports through some sort of countertrade or barter arrangement. Trading houses and other international marketers compete for new business on the basis of being able to complete multiple party transactions that do not require hard cash payments in all instances. The result is that a shortage of hard currency is now less of a barrier to trade than it once was and being prepared to engage in countertrade has become a competitive factor.

The Committee has had difficulty determining the degree to which countertrade is carried on today. A recent OECD* study concluded, with significant reservations, that approximately 20 per cent of world trade was conducted on a reciprocal basis during the last 15 years, but that less than 5 per cent of trade involved barter in the narrow sense of a simple exchange of goods for goods. The study also indicated that reciprocal trade accounted for approximately 40 per cent of trade with Third World countries. The US Department of Commerce recently reported that barter currently amounts to between 10 and 20 per cent of world trade; it represented only 2 per cent in 1976. If these figures are correct and the growth trend continues, your Committee can only conclude that understanding countertrade and knowing how to deal with it will enhance the economic prospects of Canada's exporters in the eighties. However, the knowledge and skills necessary to take advantage of these opportunities have not yet been developed in Canada. Until we close this expertise gap, we will be dependent on the ability of others outside the country.

GROWTH OF TRADING HOUSES

The continuing growth and development of trading houses throughout the world was naturally of particular interest to the Committee. Trading houses have always played an important part in international commerce. Countries such as Japan, West Germany, Great Britain and Denmark have realized significant trade success through these vehicles. We therefore examined those institutions and their applicability to the Canadian export situation.

Many witnesses cautioned the Committee that foreign models, especially the *sogoshosha* of Japan, show no potential for adaptation within the Canadian business environment. We accept that these institutions have evolved over a long period in unique cultures and cannot be transplanted to our system. At the same time, these corporations play a significant role and, in some cases, even dominate trade channels. Our purpose in reviewing the development of trading houses is to understand how they compete, the services they offer, the functions they perform and the degree to which these activities have become key factors in successful trade performance.

Trading houses have for centuries provided international commercial networks for Japan, Great Britain, Holland, the Federal Republic of Germany, France, Denmark, Sweden and many other countries. They engage in all forms of trade: exports, imports and, increasingly, trade between countries outside of the home market of the trad-

*Organization for Economic Co-operation and Development.

ciels soient en voie d'élimination, il s'en dresse d'invisibles pour les remplacer.

La véritable question qui se pose pour la politique d'exportation du Canada est de savoir dans quelle mesure elle peut se contenter des miettes laissées par ses voisins. Si nous ne suivons pas le mouvement, nous en paierons le prix en perdant des marchés d'exportation. Si nous emboîtons le pas, le prix sera tout aussi élevé, puisqu'il nous faudra défrayer le coût des subventions accordées aux acheteurs étrangers. Étant donné que le commerce international n'est plus régi par des règles statiques, le Canada doit redoubler de prudence en optant pour telle ou telle façon d'agir. Dans certains cas, les autorités décideront peut-être de prendre l'initiative et d'établir de nouvelles règles de concurrence internationale. Il est clair qu'il nous faut trouver un moyen quelconque de rejoindre la tête du peloton. Toutefois, il pourra arriver que ce ne soit pas dans notre intérêt de soutenir une concurrence acharnée très coûteuse et nous devrons donc alors être prêts à en accepter les conséquences.

Recours aux transactions non monétaires

Le Comité s'est enquis de l'importance et des perspectives des transactions non monétaires*. En toute franchise, nous avons éprouvé des difficultés à trouver des réponses au Canada. La plupart des témoins n'avaient jamais effectué de transactions non monétaires. Nous n'avons pas non plus rencontré ou entendu parler de spécialistes actifs en la matière au Canada. On nous a fait part de problèmes comme celui d'un surplus de chaussures ou d'autres produits pour lesquels il n'y a pas de marché disponible au Canada. A prime abord, il nous faut conclure que les transactions non monétaires sont ignorées de la plupart des hommes d'affaires canadiens et qu'actuellement personne n'est intéressé ou préparé à entrer dans le monde complexe des transactions non monétaires.

Dans l'étude de cette question, nous avons tenté d'évaluer l'importance relative des transactions non monétaires dans nos exportations à long terme. A cette fin, nous avons mené des enquêtes précises au Canada et nous avons soulevé la question lors de nos réunions à l'étranger. A ce stade-ci, nous ne disposons que d'informations fragmentaires pour tirer des conclusions, mais tout semble indiquer que les transactions non monétaires sont aujourd'hui un facteur plus important dans le commerce mondial que nous, Canadiens, voulons bien l'admettre, et que leur importance ira grandissant.

Un certain nombre de forces concourent, à l'échelle mondiale, à la croissance des transactions non monétaires. Les pays en développement et ceux du bloc de l'Est sont à court de devises fortes et cherchent à payer leurs exportations par une forme quelconque d'échange ou de troc. Les maisons d'import-export et autres entreprises internationales de commercialisation sont en concurrence pour les nouveaux marchés en offrant de conclure des transactions multipartites qui ne requièrent pas, dans tous les cas, de versements en devises fortes. Il semble donc qu'une pénurie de devises fortes n'est plus un obstacle absolu au commerce et que la disponibilité des transactions non monétaires est devenu un facteur concurrentiel additionnel.

Le Comité a eu du mal à évaluer l'ampleur actuelle de ces échanges. Il ressort d'une étude menée récemment par l'OCDE* que, sous toutes réserves, environ 20 pour cent du commerce mondial s'est effectué sur une base de réciprocité au cours des 15 dernières années, mais que moins de cinq pour cent du commerce a impliqué du troc au sens restreint d'un simple échange de biens L'étude mentionne aussi que les échanges de réciprocité ont représenté environ quarante pour cent du commerce avec les pays du Tiers-Monde. Le département du Commerce américain a annoncé récemment que le troc compte actuellement pour 10 à 20 pour cent du commerce mondial, alors qu'il n'en représentait que deux pour cent en 1976.

* Échanges commerciaux impliquant le recours final à des biens plutôt qu'à des devises pour payer d'autres biens.

* Organisation de coopération et de développement économiques

ing company. In the case of Japan, general trading companies have served as intermediaries for groups of manufacturing companies, marketing their products and acquiring raw materials on their behalf. Today, the nine major *sogoshosha* account for 50 to 55 per cent of Japan's foreign trade; these sales amount to nearly one quarter of the Japan's GNP. In fact, total sales of the nine major *sogoshosha* equal Canada's GNP.

In contrast, the European trading houses developed from the relationship between countries and their colonies. Other suppliers were free to enter the markets and compete directly, but to be successful they had to overcome strong, often historic, relationships and the well-developed market intelligence networks that the trading houses had established. The ability to maintain supplier loyalty remains an important difference between the Japanese approach and that of European and North American trading houses. The latter neither expect nor receive supplier loyalty; when no significant benefit continues to exist in the relationship, the supplier is likely to begin marketing its own products abroad. This has not, however, stood in the way of some large and aggressive European firms, which continue to hold strong positions in world trade.

Encouraged by the success of these trading organizations, several countries have begun to develop their own institutions. Korea has come as close as any to the Japanese model, beginning to develop a general trading house system in 1975. Korea's strategy was to separate the marketing functions from existing companies and combine them into trading houses for industry groups. The designation general trading company (GTC) was used if the new organization met certain criteria: export sales were to amount to at least 2 per cent of Korea's exports; sales for each of five separate items should exceed $1 million; each GTC was to have 20 or more overseas branches; and all GTCs had to list their stock on the Korean exchange. The growth of the 13 Korean general trading companies has been impressive; their exports totalled about $4 billion in 1978, an increase of nearly $1.5 billion over 1977 and a four-fold increase since 1975. The GTCs accounted for 31.8 per cent of Korea's exports in 1978 compared with 5.3 per cent in 1975.

Brazil adopted the trading house approach but chose to create two trading organizations, Interbras and Cobec. Interbras, a wholly owned subsidiary of Petrobras, the state oil company, has focussed principally on agricultural products although it has also sold some manufactured goods. Cobec is owned in part by the national bank of Brazil and by a number of domestic and foreign commercial banks. Agriculture is a major component of its sales and manufactured products are estimated to be less than 10 per cent of its total business. Although these trading companies have grown since their establishment in the seventies, they have not had the impact on the export of manufactured products originally intended.

We know that several countries in Southeast Asia have introduced trading houses although we cannot comment first hand on their effectiveness. Singapore established a trading organization called Intraco to expand the exports of small businesses and to trade with Eastern Bloc nations. Thailand is promoting the development of 12 trading companies and Malaysia is developing trading organizations in partnership with Japanese *sogoshosha*. New Zealand has operated a national trading organization to promote exports of small and medium sized businesses for many years.

In the United States, legislation to bring about the establishment of export trading companies will soon be reintroduced in Congress. This legislation would permit substantial bank ownership of trading companies and provide less restrictive antitrust rules for export consortia. Having recognized the need to expand its exports of manufactured products, the United States is emphasizing institutional change as part of its overall program.

While trading houses are being established by many countries, the Japanese *sogoshosha* are responding to changes that could bear significantly on their future conduct. Increased protectionist measures in many countries, the expanding volume of countertrade, shifting competitive advantages in manufactured goods and growing political instability in natural resource-rich countries have all forced the Japanese trading houses to reconsider how they will compete in the eighties. The *sogoshosha* have become significant foreign investors in manufacturing enterprises, distribution organi-

Si ces chiffres sont exacts et si cette tendance à la hausse se poursuit, le Comité ne peut qu'en venir à la conclusion que les exportateurs canadiens devront se familiariser avec le système des transactions non monétaires s'ils veulent accroître leurs perspectives commerciales au cours des années 80. Toutefois, le Canada ne possède pas encore les connaissances et les aptitudes nécessaires pour tirer profit de ces possibilités. Tant que nous n'aurons pas comblé ce manque de compétence, nous dépendrons des experts étrangers.

CROISSANCE DES MAISONS D'IMPORT-EXPORT

La croissance et l'expansion continues des maisons d'import-export* dans le monde entier ont naturellement intéressé tout particulièrement le Comité. Elles ont depuis toujours joué un rôle important dans le commerce international. Grâce à elles, des pays comme le Japon, la République fédérale d'Allemagne, la Grande-Bretagne et le Danemark ont connu de grands succès commerciaux. Nous avons donc étudié ces institutions et leur pertinence au contexte canadien.

Bon nombre de témoins ont prévenu le Comité que les modèles étrangers, notamment les sogoshosha du Japon, ne pourraient être adaptés au contexte des entreprises canadiennes. Nous convenons que ces institutions ont évolué au cours des années dans des cultures uniques et ne peuvent être transplantées dans notre système. En même temps, ces sociétés jouent un rôle vital et, dans certains cas, elles dominent même les réseaux d'échanges. En étudiant l'expansion des maisons d'import-export, nous pourrons comprendre leurs méthodes, la concurrence qu'elles se livrent, les services qu'elles offrent à leurs clients, les fonctions qu'elles assument et la mesure dans laquelle leurs activités sont devenues des facteurs-clés du succès commercial.

Les maisons d'import-export ont constitué pendant des siècles des réseaux commerciaux internationaux pour le Japon, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la République fédérale d'Allemagne, la France, le Danemark, et plusieurs autres pays. Elles se livrent à toutes les formes d'échange: exportations, importations et de plus en plus, échanges entre pays tiers. Dans le cas du Japon, les maisons générales d'import-export ont servi d'intermédiaires à des groupes d'entreprises manufacturières, en commercialisant leurs produits et en achetant pour elles des matières premières. A l'heure actuelle, les neuf principales sogoshosha détiennent 50 à 55 pour cent du commerce extérieur du Japon et leurs ventes équivalent presque au quart de son PNB. En fait, les ventes globales des neuf sogoshosha sont équivalentes au PNB du Canada.

Par opposition, les maisons d'import-export européennes sont issues du lien entre les pays colonisateurs et leurs colonies. D'autres fournisseurs étaient libres de commercer sur ces marchés et d'y imposer une concurrence directe mais, pour y réussir, il leur fallait triompher de liens solides souvent historiques et déjouer les réseaux de renseignements bien développés que les maisons d'import-export avaient mis sur pied. L'aptitude à conserver la loyauté du fournisseur demeure une différence importante entre la méthode japonaise et celle adoptée par les maisons d'import-export européennes et nord-américaines. Ces dernières ne s'attendent pas à la loyauté du fournisseur et ne l'ont pas. Lorsque le fournisseur ne retire aucun avantage important de cette relation, il a tendance à se lancer dans la commercialisation directe de ses propres produits à l'étranger. Toutefois, cela n'a pas empêché certaines sociétés européennes importantes et dynamiques de continuer à occuper une position solide dans le commerce mondial.

Le succès des maisons d'import-export a encouragé plusieurs pays à créer leurs propres sociétés. La Corée est le pays qui a imité le mieux le modèle japonais en mettant sur pied en 1975 un réseau de maisons générales d'import-export. L'approche adoptée par la Corée consistait à séparer les fonctions de mise en marché des manufacturiers existants et à les regrouper dans des maisons d'import-export au service de groupes industriels. Le nom de maison générale d'import-export est réservé aux organisations qui répondent à certains critères: les exportations doivent représenter au moins deux pour cent des exportations de la Corée; les ventes de cinq produits distincts doivent dépasser, pour

* Aussi nommées maisons de commerce

zations and natural resource projects. They are emphasizing continuity in the supply of essential raw materials. The effect of these measures will be to reaffirm the hold of the *sogoshosha* on Japanese manufacturing firms and to establish new footings in the foreign economies in which they invest.

From the evidence before your Committee we conclude that trading houses have significant strengths that ultimately benefit the home economy. These strengths include:

- comprehensive market intelligence
- expertise in developing new markets
- expertise in foreign sales
- a well-established distribution network
- a portfolio of competitive trade services
- a knowledge of new methods of trade
- expertise in procurement
- financial strength
- control of the international marketing function, allowing more of the value of the products sold to accrue to the supplier country
- diversification of export risk due to the volume of business and number of products

This is a formidable set of strengths and, as we have seen, when they are exercised through the capabilities of a trading house, they can have a significant impact on both the volume and the nature of trade.

chacun, $1 million; chaque maison générale doit avoir au moins 20 filiales outre-mer; et toutes les maisons générales doivent être cotées à la bourse coréenne. L'expansion des 13 maisons générales d'import-export coréennes a été impressionnante; leurs exportations ont atteint environ $4 milliards en 1978, soit une hausse de presque $1,5 milliard par rapport à 1977 et un quadruplement des ventes depuis 1975. Les maisons générales d'import-export représentaient 31,8 pour cent des exportations de la Corée en 1978 par rapport à 5,3 pour cent en 1975.

Le Brésil a adopté la méthode des maisons d'import-export mais a choisi d'en créer deux, Interbras et Cobec. Interbras, filiale à part entière de Petrobras, société pétrolière nationale, s'occupe principalement de produits agricoles même si elle vend aussi quelques produits manufacturés. Cobec appartient en partie à la Banque nationale du Brésil ainsi qu'à plusieurs banques commerciales nationales et étrangères. Elle vend principalement des produits agricoles et les ventes de produits manufacturés représentent moins de 10 pour cent de l'ensemble de ses activités. Bien que ces maisons d'import-export aient connu une croissance relativement importante depuis leur création dans les années 70, elles n'ont pas eu l'incidence prévue au départ sur les exportations des produits manufacturés.

Nous savons que plusieurs pays du Sud-Est asiatique ont établi des maisons d'import-export, mais nous ne sommes pas en mesure de juger de leur rendement. Singapour a mis sur pied une société appelée Intraco destinée à accroître les exportations des petites entreprises et à commercer avec le bloc des pays de l'Est. La Thaïlande est en train de promouvoir l'expansion de 12 maisons d'import-export et la Malaisie établit des maisons en s'associant aux sogoshosha japonaises. La Nouvelle-Zélande exploite depuis plus de 10 ans une maison d'import-export nationale qui encourage les exportations des petites et moyennes entreprises.

Aux États-Unis, une loi favorisant la création de sociétés d'import-export sera bientôt déposée à nouveau devant le Congrès. Cette loi permettrait aux banques une participation importante dans des sociétés d'import-export et assouplirait les règles anti-trust, pour la création de consortiums d'exportation. Les États-Unis ont reconnu la nécessité d'accroître leurs exportations de produits manufacturés et mettent l'accent sur les changements institutionnels dans le cadre de leur programme global.

Alors que de nombreux pays créent des maisons d'import-export, les sogoshosha japonaises réagissent face à des changements qui pourraient avoir des retombées considérables sur leurs futures activités. L'accroissement des mesures protectionnistes dans de nombreux pays, la multiplication des transactions non monétaires, le transfert des avantages concurrentiels dans le secteur des produits manufacturés et l'instabilité politique chronique dans les pays riches en ressources naturelles ont obligé les maisons d'import-export japonaises à reconsidérer leur position concurrentielle dans les années 80. Les sogoshosha investissent systématiquement à l'étranger dans des entreprises, des réseaux de distribution et des projets d'exploitation des ressources naturelles. Elles insistent sur la continuité des approvisionnements en matières premières essentielles. Ces mesures confirmeront la mainmise des sogoshosha sur les entreprises manufacturières japonaises et établiront de nouvelles têtes de ponts dans les économies étrangères dans lesquelles elles investissent.

D'après les preuves recueillies, le Comité conclut que les maisons générales d'import-export jouissent d'atouts importants qui profitent en fin de compte à l'économie nationale. Parmi ceux-ci:

- des renseignements complets sur les marchés;
- une compétence pour développer de nouveaux marchés;
- une compétence dans les ventes à l'étranger;
- un réseau de distribution bien établi;
- une gamme de services commerciaux compétitifs;
- une connaissance des nouvelles méthodes de commerce;
- une compétence pour se procurer des approvisionnements sûrs en ressources rares;
- une puissance financière;

- un contrôle sur la commercialisation internationale qui permet de faire revenir une plus grande part de la valeur des produits vendus au pays fournisseur;
- une diversification des risques d'exportation en raison du chiffre d'affaires engagé et du nombre de produits.

C'est là une liste impressionnante d'atouts qui, comme nous l'avons vu, peuvent avoir des retombées considérables à la fois sur le volume et sur la nature des échanges lorsqu'une maison d'import-export les met en œuvre.

Chapter 2

Manufactured Goods: The Export Challenge

Increasing foreign sales of manufactured goods is the greatest export challenge facing Canadians; the ability to respond to that challenge is the focus of this chapter. The extent of Canada's potential to increase exports of manufactured goods was the first question the committee dealt with here. To answer that question we had to make some assumptions about the manufacturing sector. Using those assumptions and our research data, we have come up with an $8-12 billion opportunity for additional exports in the manufacturing sector. This chapter reviews the opportunity that exists, the challenges that must be met and the barriers that stand in the way.

THE EXPORT OPPORTUNITY

The export opportunity for manufactured goods that we have identified appears startling at first. But in view of Canada's $18 billion trade deficit in end products and its share of world exports, it is only a start at redressing the situation. The steps we could take to realize this potential are neither new nor revolutionary. They involve two fundamental objectives:

1. to encourage companies already exporting to export more so as to approach the level of exports being achieved by our better performers; and
2. to increase the number of small and medium businesses involved in exporting.

This two-pronged approach to expanding manufacturing exports is based on conclusions reached after lengthy discussions with witnesses and a detailed examination of Canada's export performance. The facts are abundantly clear; a substantial export potential exists. Pursuing and achieving this potential will require a much more aggressive approach than we have taken in the past. The facts* on which these conclusions are based are as follows:

- The bulk of Canadian exports—71.4 per cent—are made by establishments classed as large, i.e. those shipping a total of $25** million or more annually (see Chart 2a).
- Five sectors show far greater exporting intensity than the rest of the manufacturing group; transportation equipment, machinery, wood, pulp and paper and primary metals account for 75 per cent of Canadian manufacturing exports.
- When performance in the five major export sectors is factored out, large exporting firms in the other sectors do not, on average, export more products than small exporting firms. In fact, the percentage of exports by large establishments is actually less than that of smaller firms in some sectors. (Chart 2b)
- The significant difference between the export performance of small and medium businesses and that of large businesses is simply that a much greater percentage of large establishments export (Chart 2c). When smaller firms outside the export-intensive sectors export, they perform just as well as larger companies. The problem is that not enough of the smaller firms have started to export.
- The greatest potential for improving export performance exists among medium-sized companies. In that group there are close to 2,000 companies that could be encouraged to push their performance toward that of companies of the same size in the export-intensive industries. In the large company group, while only roughly 200 companies are involved, the

*"Export Behavior of Canadian Manufacturing Establishments". Background paper by André Morin of the Research Branch, Library of Parliament, April 1981.

**These are 1975 dollars which, in today's terms, would be closer to $50 million.

Chapitre 2

Les produits manufacturés: le défi à l'exportation

L'augmentation des ventes de produits manufacturés à l'étranger représente, pour les Canadiens, le plus grand défi à l'exportation: le présent chapitre porte sur notre aptitude à relever ce défi. Le Comité a voulu au préalable savoir dans quelle mesure le Canada avait le potentiel d'augmenter ses exportations. Pour répondre à cette question, il nous a fallu émettre des hypothèses sur le secteur manufacturier. Nous fondant sur ces hypothèses et sur les résultats de nos recherches, nous avons conclu à un potentiel d'exportations additionnelles de $8 à 12 milliards dans ce secteur. Ce chapitre porte donc sur les possibilités à exploiter, les défis à relever et les obstacles à franchir.

LE POTENTIEL D'EXPORTATION

Le potentiel d'exportation de produits manufacturés que nous avons décelé semble au premier abord fantastique. Mais par rapport au déficit commercial du Canada de $18 milliards pour les produits finis et à notre part décroissante des exportations mondiales, ce potentiel ne constitue qu'une amorce de solution. Les mesures que nous pourrions prendre pour réaliser ce potentiel n'ont rien de nouveau ni de révolutionnaire. Elles supposent deux objectifs fondamentaux:

1. encourager les sociétés qui exportent déjà à le faire davantage pour arriver au niveau d'exportation atteint par nos meilleures entreprises; et
2. accroître le nombre des petites et moyennes entreprises exportatrices.

C'est par l'analyse des statistiques commerciales des entreprises exportatrices et des témoignages au comité que nous avons élaboré cette stratégie à double volet pour l'expansion du commerce international canadien. Les faits sont très clairs: nous disposons d'un potentiel d'exportation considérable. Mais nous devons adopter une approche beaucoup plus dynamique que dans le passé si nous voulons réaliser ce potentiel. Voici les faits* sur lesquels sont fondées ces conclusions:

- Les établissements manufacturiers importants, c'est-à-dire dont les expéditions annuelles sont supérieures à $25 millions** sont responsables de la part du lion des exportations, soit 71.4 pour cent. (graphique 2a)
- Cinq secteurs exportent nettement plus que les autres. Le matériel de transport, les machines, le bois, les pâtes et papiers et les métaux primaires représentent 75 pour cent des exportations de l'industrie manufacturière canadienne.
- En faisant abstraction de ces cinq principaux secteurs, les grosses entreprises exportatrices n'exportent pas plus de produits en moyenne que les petites. En fait, le pourcentage des exportations des gros établissements est sensiblement inférieur à celui de petites entreprises dans certains secteurs. (graphique 2b)
- C'est le pourcentage beaucoup plus élevé d'établissements exportateurs parmi les grands établissements manufacturiers qui explique l'écart de rendement vis-à-vis des établissements petits et moyens. (graphique 2c) Lorsque les petites entreprises en dehors des cinq secteurs à vocation exportatrice intensive exportent, elles obtiennent d'aussi bons résultats que les grosses sociétés. Le problème tient à ce qu'un nombre insuffisant de petites entreprises ont commencé à exporter.
- C'est dans la catégorie des entreprises moyennes que l'on trouve le meilleur potentiel d'améliorer notre rendement à l'exportation.

---

* «Le comportement des établissements manufacturiers canadiens face à l'exportation» document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, avril 1981.

** Selon la valeur du dollar en 1975; à l'heure actuelle, il s'agirait plutôt de $50 millions.

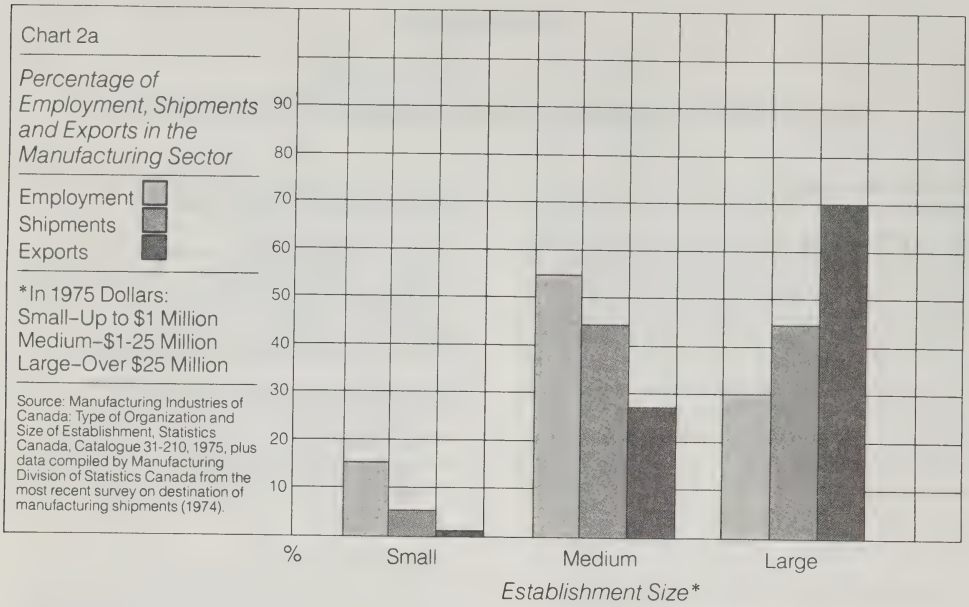


Chart 2a
Percentage of Employment, Shipments and Exports in the Manufacturing Sector
Employment
Shipments
Exports
*In 1975 Dollars:
Small–Up to $1 Million
Medium–$1-25 Million
Large–Over $25 Million
Source: Manufacturing Industries of Canada: Type of Organization and Size of Establishment, Statistics Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus data compiled by Manufacturing Division of Statistics Canada from the most recent survey on destination of manufacturing shipments (1974).
90
80
70
60
50
40
30
20
10
%
Small
Medium
Large
Establishment Size*

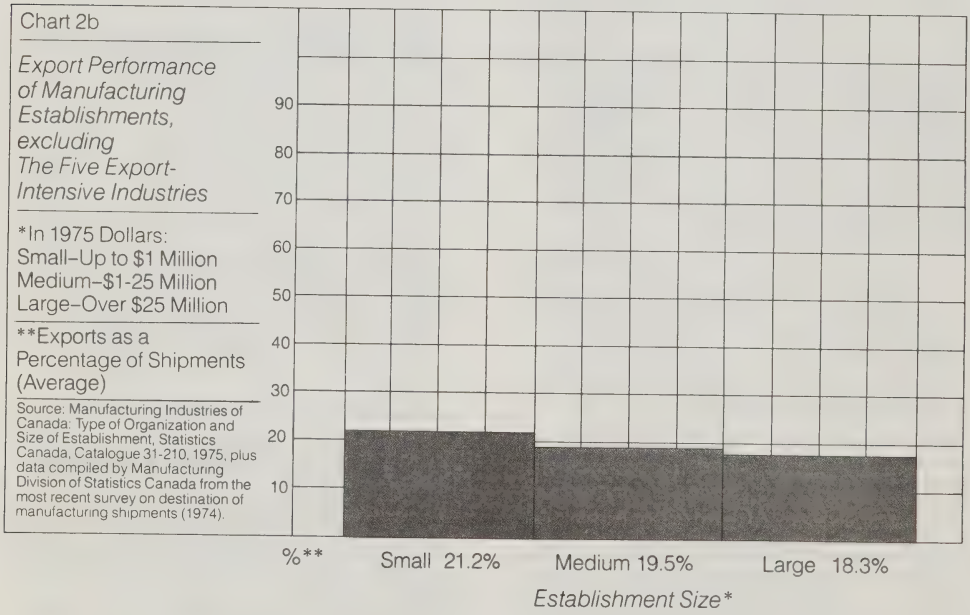


Chart 2b
Export Performance of Manufacturing Establishments, excluding The Five Export-Intensive Industries
*In 1975 Dollars:
Small–Up to $1 Million
Medium–$1-25 Million
Large–Over $25 Million
**Exports as a Percentage of Shipments (Average)
Source: Manufacturing Industries of Canada: Type of Organization and Size of Establishment, Statistics Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus data compiled by Manufacturing Division of Statistics Canada from the most recent survey on destination of manufacturing shipments (1974).
90
80
70
60
50
40
30
20
10
%**
Small 21.2%
Medium 19.5%
Large 18.3%
Establishment Size*

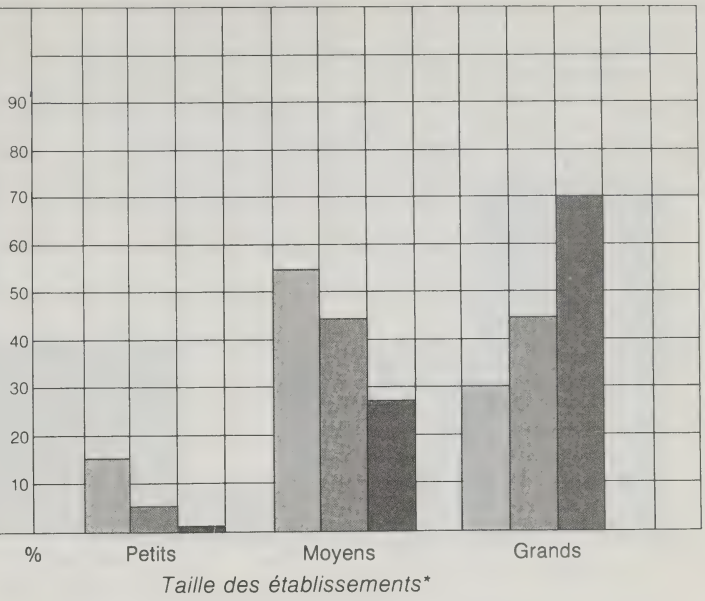
Graphique 2a

Pourcentage de l'emploi, des livraisons et des exportations dans le secteur manufacturier

Emploi
Livraisons
Exportations

*En dollars (1975):
Petits-jusqu'à $1 million
Moyens-de $1 à 25 millions
Grands-$25 millions et plus

Source: Statistique Canada, «Forme d'organisation et de taille des établissements, 1975», plus données compilées par la division des industries manufacturières.



Graphique 2b

Performance à l'exportation des établissements manufacturiers, à l'exclusion des cinq industries à vocation exportatrice intensive

*En dollars (1975):
Petits-jusqu'à $1 million
Moyens-de $1 à 25 millions
Grands-$25 millions et plus

**Exportations en pourcentage des expéditions (moyenne)

Source: Statistique Canada, «Forme d'organisation et de taille des établissements, 1975», plus données compilées par la division des industries manufacturières.

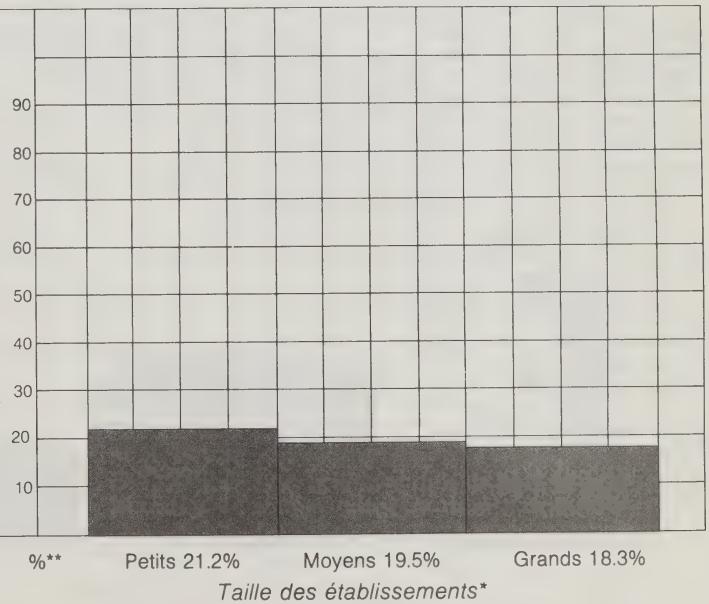


Chart 2c

Export Participation by Size

*In 1975 Dollars:
Small–Up to $1 Million
Medium–$1-25 Million
Large–Over $25 Million

**Percentage of establishments exporting

Source: Manufacturing Industries of Canada: Type of Organization and Size of Establishment, Statistics Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus data compiled by Manufacturing Division of Statistics Canada from the most recent survey on destination of manufacturing shipments (1974).

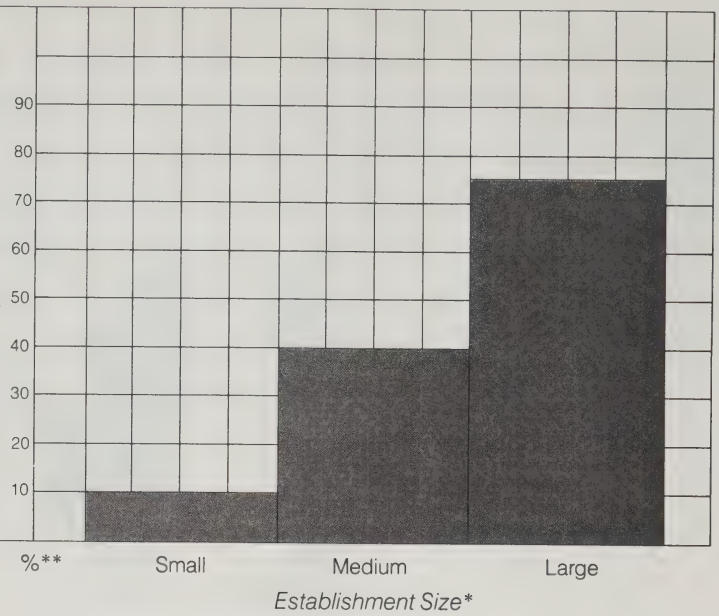


Chart 2d

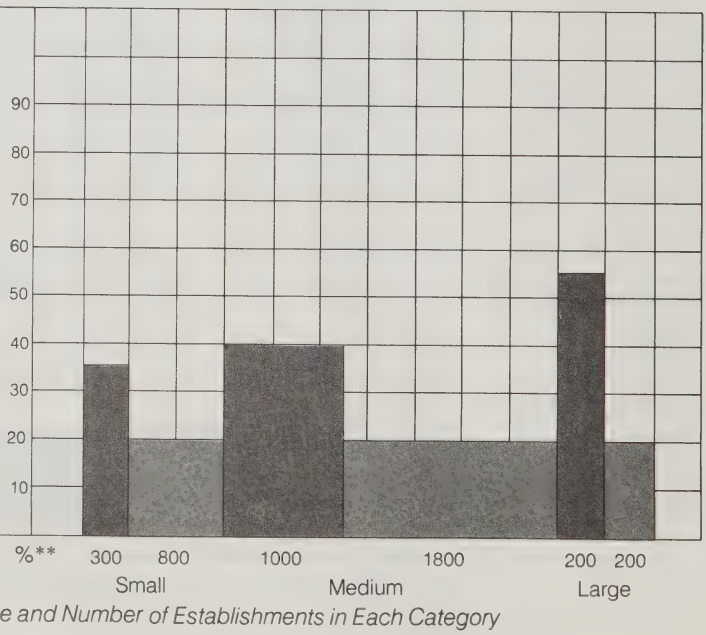
Export Performance of Export-Intensive Industries as compared with Other Exporting Industries

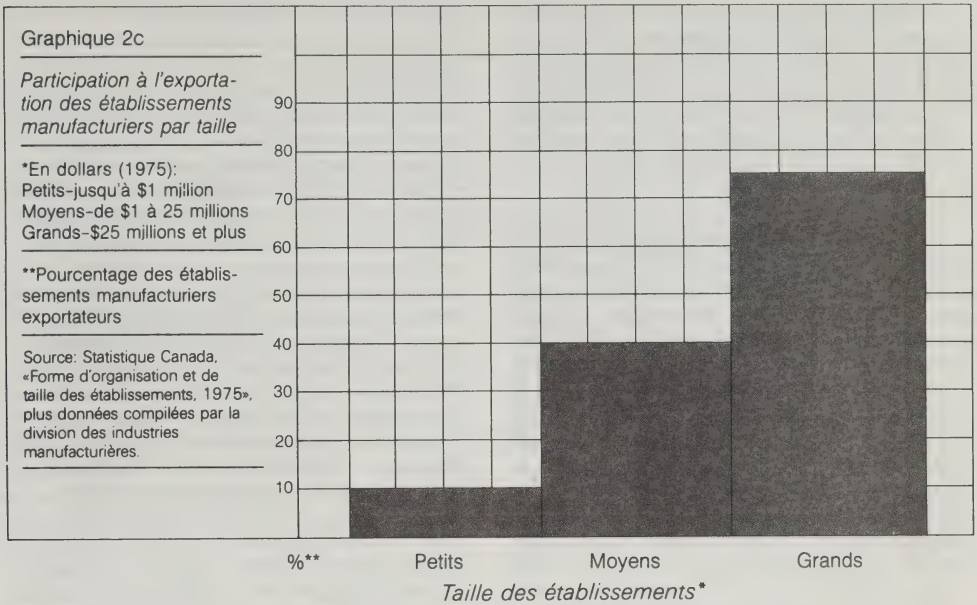
**Exports as a Percentage of Shipments

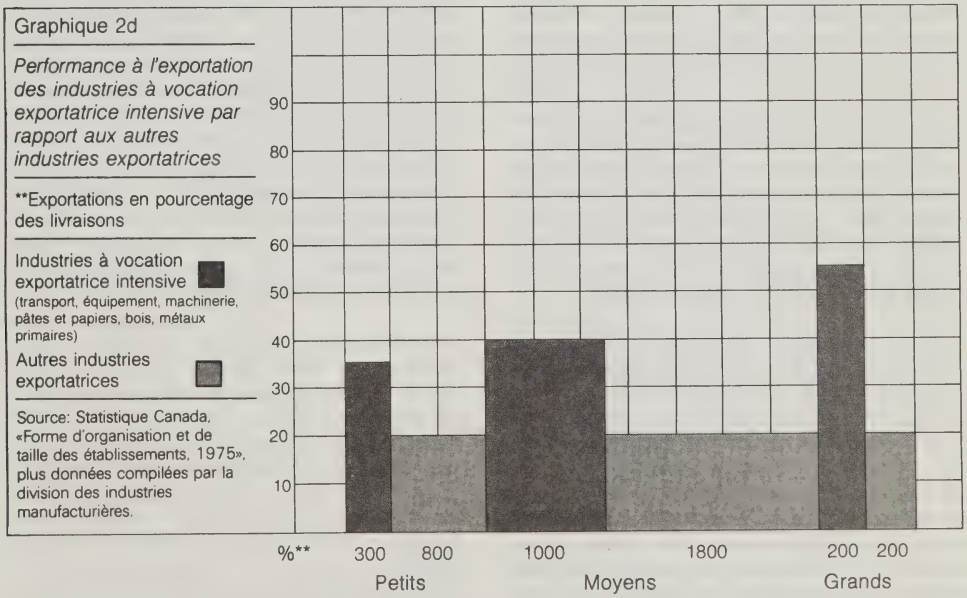
Export-Intensive Industries (Transportation, Equipment, Machinery, Pulp & Paper, Wood, Primary Metals)

Other Exporting Industries

Source: Manufacturing Industries of Canada: Type of Organization and Size of Establishment, Statistics Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus data compiled by Manufacturing Division of Statistics Canada from the most recent survey on destination of manufacturing shipments (1974).




Graphique 2c
Participation à l'exportation des établissements manufacturiers par taille
*En dollars (1975):
Petits-jusqu'à $1 million
Moyens-de $1 à 25 millions
Grands-$25 millions et plus
**Pourcentage des établissements manufacturiers exportateurs
Source: Statistique Canada, «Forme d'organisation et de taille des établissements, 1975», plus données compilées par la division des industries manufacturières.
90
80
70
60
50
40
30
20
10
%**
Petits
Moyens
Grands
Taille des établissements*


Graphique 2d
Performance à l'exportation des industries à vocation exportatrice intensive par rapport aux autres industries exportatrices
**Exportations en pourcentage des livraisons
Industries à vocation exportatrice intensive
(transport, équipement, machinerie, pâtes et papiers, bois, métaux primaires)
Autres industries exportatrices
Source: Statistique Canada, «Forme d'organisation et de taille des établissements, 1975», plus données compilées par la division des industries manufacturières.
90
80
70
60
50
40
30
20
10
%**
300
800
1000
1800
200
200
Petits
Moyens
Grands
Taille et nombre des établissements dans chaque catégorie

performance gap is so wide that it attracts special attention. The potential in this group lies in the fact that the volume of sales, even for a few companies, is considerable. The performance gap is also significant for small companies and improvements here would further contribute to expanding exports. (Chart 2d)

A realistic goal for medium and large companies outside the export-intensive industries would be to export 10 per cent more of their production. The dollar value of such an increase would be significant. If 2,000 medium-sized companies with average sales of $15 million achieved a 10 per cent improvement in the proportion of exports to total sales, and if 200 large companies (average sales: $160 million) and 800 small companies (average sales: $100,000) made equivalent improvements, the result would be over $6 billion in increased export sales. Improved performance on the part of companies in the export-intensive group would push that figure even higher.

If persuading some exporters to improve their foreign sales performance by 10 per cent would yield an additional $6 billion in sales of manufactured goods, creating new exporters should also have a major impact. Our information indicates that if a company is big, it is already exporting. Small and medium business are therefore the most likely candidates to become new exporters. At present, these firms are able to hold their own in domestic sales but lose ground when it comes to foreign markets. Although small and medium manufacturers chalk up more than half of total production in terms of dollar sales, they account for less than one-third of foreign shipments.

Your Committee sees real potential for increased exports in creating new exporters among those small and medium manufacturers that already have world-competitive products. Most large Canadian manufacturers have found their way into export markets and many of those not currently exporting are restricted to the domestic market by licensing agreements or by their role as subsidiaries of multinational enterprises. Small and medium businesses are constrained from entering foreign markets for a variety of reasons, such as limited financial resources, products that are not competitive in foreign markets, disinterest on the part of ownership, insufficient production capacity and foreign ownership or licensing restrictions. Those companies that are capable of world-scale competition and interested in serving foreign markets are restricted to the domestic market by the lack of foreign marketing capability. Yet, as we have seen, when these smaller companies export, they are just as active abroad as the bigger players.

The Canadian Export Association (CEA) estimates that close to 1,000 Canadian companies meet the definition of non-exporting manufacturers who are capable of and interested in exporting. This figure is supported by a Quebec Chamber of Commerce survey* of 3,000 manufacturing establishments in Quebec that employ between 20 and 500 workers. The survey indicated that 600 of the firms export and 450 have the potential to do so.

If the 1,000 companies identified by the CEA can be encouraged to export, it seems reasonable to expect that they would ultimately achieve the export performance standard of 20 per cent of production that is achieved by Canadian manufacturers outside the export-intensive industries. The result would be 1,000 new exporters with annual foreign sales of 20 per cent of an estimated total sales volume of $15 billion. The combination of $3 billion through creating new exporters and $6 billion through expanded foreign sales by existing exporters results in at least $9 billion in export potential in the manufacturing sector as it now exists. And this estimate takes no account of stimulative measures other than trying to find what is needed to help Canadian manufacturers become more involved in the export game.

Estimating the export potential in the manufacturing sector was, of necessity, a subjective process. And certainly, there are other ways of arriving at such an estimate. For example, in 1980, exports accounted for 32 per cent of Canada's total manufacturing shipments of $166 billion.**

---

*"REDEX", Quebec Chamber of Commerce, 1977. (unpublished)

** Statistics Canada, Catalogue 31-001, December 1980 and preliminary estimates from the Economics Intelligence Branch, Industry, Trade and Commerce.

Dans ce groupe, on pourrait encourager près de 2 000 compagnies à réaliser le même rendement que les sociétés de même importance appartenant aux industries à vocation exportatrice intensive. Dans le groupe des grosses compagnies, même s'il n'y a qu'environ 200 sociétés en cause, l'écart de rendement est si grand qu'il exige une attention particulière. Le potentiel de ce groupe est dû au fait que le chiffre d'affaires est considérable, même pour un petit nombre de compagnies. L'écart de rendement est également important pour les petites compagnies et des améliorations dans ce groupe contribueraient aussi à un accroissement des exportations. (graphique 2d)

Votre Comité a tenté d'évaluer l'étendue du potentiel à l'exportation des établissements manufacturiers. Bien que nous ne soyons arrivés à rien de précis, nous avons néanmoins pu mesurer à quel point les lacunes de notre performance à l'exportation sont importantes. Si les grosses et les moyennes entreprises, en dehors des industries à vocation exportatrice intensive, consacraient 10 pour cent de plus de leur production aux marchés étrangers, ce serait là un objectif réaliste d'une valeur monétaire considérable, soit une augmentation de 10 pour cent des exportations dans le chiffre d'affaires total d'environ 2 000 compagnies moyennes ayant des ventes moyennes de $15 millions. Ajoutons-y une augmentation équivalente pour environ 200 grosses sociétés ayant des ventes moyennes de $160 millions et dans 800 petits établissements ayant des ventes moyennes de $100,000. Il en résulterait un accroissement des ventes à l'exportation de près de $6 milliards. Avec une amélioration du rendement des industries à vocation exportatrice intensive, ce chiffre pourrait même être encore plus élevé.

Si une hausse de 10 pour cent des ventes à l'étranger de certains exportateurs produisait des ventes supplémentaires de produits manufacturés de $6 milliards, l'arrivée de nouveaux exportateurs aurait également une incidence considérable. D'après nos renseignements, si une société est une grosse entreprise, c'est qu'elle exporte déjà. Les meilleurs candidats pour devenir de nouveaux exportateurs sont donc les petites et moyennes entreprises. A l'heure actuelle, ces entreprises connaissent certains succès sur le marché canadien mais perdent du terrain lorsqu'il s'agit des marchés étrangers. Bien que les petits et moyens fabricants représentent plus de la moitié de la production totale en termes de chiffre d'affaires, ils réalisent moins du tiers des expéditions à l'étranger.

Le Comité décèle un véritable potentiel d'accroissement des exportations parmi les petits et moyens fabricants qui ont déjà des produits compétitifs à l'échelle mondiale mais qui n'exportent pas. La plupart des gros fabricants canadiens exportent et bon nombre de ceux qui n'exportent pas actuellement sont limités au marché canadien par des accords de vente ou par la société mère dans le cas d'une filiale d'une société multinationale. De nombreuses contraintes commerciales freinent la pénétration des petites et moyennes entreprises à l'étranger. Citons leurs ressources financières limitées, des produits non concurrentiels, un manque de motivation, une capacité de production réduite et des restrictions commerciales issues d'accords de vente ou d'utilisation sous licence de brevets. Même si une entreprise est compétitive à l'étranger, les lacunes de commercialisation à l'étranger la confinent au marché canadien. Pourtant, comme nous l'avons vu, lorsque ces petites sociétés exportent, elles sont aussi actives que les grosses sur les marchés étrangers.

On compte au Canada près de 30 000 établissements manufacturiers dont 6 000 exportent. D'après les estimations de l'Association canadienne d'exportation (ACE), des 24 000 qui restent, près de 1 000 compagnies canadiennes répondent à la définition des entreprises manufacturières non exportatrices qui sont intéressées à exporter et en mesure de le faire. Ce chiffre est étayé par un sondage effectué par la Chambre de commerce du Québec auprès de 3 000 entreprises manufacturières de la province qui emploient entre 20 et 500 travailleurs. Ce sondage a indiqué que 600 d'entre elles exportent et que 450 autres en ont la possibilité.

Si l'on pouvait inciter les 1 000 compagnies identifiées par l'ACE à exporter, il semble raisonnable d'espérer qu'elles atteindraient, en fin de compte, un rendement «normal» à l'exportation de 20 pour cent de la production comme les fabricants canadiens en dehors des industries à vocation

An increase in exports of 5 per cent could thus mean a sales potential of $8.3 billion. Similarly, the $9 billion potential we identified earlier in this chapter relied in part on 1975 dollar calculations, which is the most recent data available. Adjusting it to allow for inflation could produce a figure closer to $12 billion.

The $8 to 12 billion range in export potential is thus no more than an estimate and our calculations may be inaccurate. Moreover, the international competitiveness of Canadian goods is nearly impossible to determine other than by testing them in the market. Despite these problems in estimating the exact amount, it is clear that there is a substantial export potential in the manufacturing sector.

Exports also have the potential to increase employment. At present, small and medium business account for 70 per cent of all manufacturing jobs; efforts that result in more sales will add impressively to employment totals. Committee research indicates that $1 billion in additional exports can generate 42,700 jobs. Thus, the export potential we identify could mean somewhere between 300,000 and 500,000 additional jobs for Canadians.

REALIZING CANADA'S EXPORT POTENTIAL

Most of the export potential just identified rests with small and medium-sized Canadian manufacturers. We have focussed on companies whose products are competitive and whose ownership is willing to expand beyond domestic markets. Furthermore, a gradual increase of 10 to 20 per cent over current levels of export performance should not be difficult to accomplish. The remaining problem is marketing. Most companies in the target group lack the resources to identify and establish an ongoing presence in foreign markets.

A firm's ability to market abroad is influenced by its size. Small companies often lack the financial and human resources required to identify and develop new markets. They have no recourse to a network of related companies and agents who can assist in gathering market intelligence. For small companies, the prospect of investing in increased production capability to serve foreign markets also carries with it the prospect of losing everything. Short production runs and high per-unit costs, particularly when combined with transportation requirements, put small companies at a cost disadvantage in foreign markets. Moreover, some company owners may prefer to "think small" or at least to "think domestic" rather than to engage in the more hazardous and time-consuming business of developing foreign markets. From their perspective, the competitive edge enjoyed by large companies is the capacity to make long-term investments in the development of export markets.

The survey on exporting conducted on behalf of the Committee by the Canadian Chamber of Commerce highlights the marketing problems of Canadian exporters. A brief description of the companies surveyed is as follows: they are located chiefly in Ontario and Quebec, rather than at the perimeters of the country; they have fewer than 500 employees, a size that is consistent with their reported sales volumes, averaging less than $50 million; and they are predominantly manufacturers, with wholesale/retail operations a distant second.

Almost a quarter of the companies surveyed reported no export sales. On the other hand, roughly the same number export more than 25 per cent of their production. Overall, including the non-exporters in the group, more than half the companies export less than 10 per cent of their production. In terms of foreign market coverage, the exporters in the group are not solely dependent on the US market for their sales. A majority sell to both the US and other markets. The remainder are fairly evenly split, selling either to the United States or to other markets.

The president or chief executive officer has primary responsibility for export sales in more than a third of the firms answering the questionnaire. That choice was the one most frequently selected from a list that also included export sales manager and general sales manager. Export sales manager ranked third in order of frequency of selection, a finding that suggests that not many respondents have such a position in the organization.

Respondents listed insufficient familiarity with export markets, shortage of production capacity,

exportatrice intensive. Compte tenu d'un chiffre d'affaires global d'environ $15 milliards, l'augmentation des exportations atteindrait $3 milliards. Si l'on ajoute les $3 milliards provenant des nouveaux exportateurs aux $6 milliards provenant de l'accroissement des ventes à l'étranger des exportateurs actuels, on obtient un potentiel d'exportation d'au moins $9 milliards dans le secteur manufacturier tel qu'il existe actuellement. Et cette estimation ne tient pas compte de mesures d'encouragement si ce n'est de motiver davantage les fabricants canadiens à exporter.

Notre estimation du potentiel d'exportation du secteur manufacturier fut nécessairement une démarche subjective. Il y a bien sûr d'autres moyens d'en arriver à une telle évaluation. Par exemple, les exportations représentent 32 %* du total des expéditions canadiennes de produits manufacturés de $166 milliards en 1980. Une augmentation de 5 % des exportations pourrait représenter un potentiel de ventes de $8,3 millions. Par ailleurs, le potentiel d'exportation dont nous avons fait état précédemment dans ce chapitre se fonde en partie sur la valeur du dollar en 1975 parce que ce sont là les données les plus récentes qui soient disponibles. Si on rajustait ce chiffre pour tenir compte de l'inflation, on se rapprocherait des $12 milliards.

Le potentiel d'exportation de $8 à 12 milliards dont nous parlons n'est qu'une estimation. Non seulement nos calculs sont-ils approximatifs, mais le Comité n'a pu songer à aucune autre façon de déterminer si les produits canadiens sont véritablement compétitifs à l'échelon international que de procéder à des tests sur le marché. Néanmoins, en dépit de ce problème d'estimation, il est clair qu'il existe un potentiel d'exportation considérable dans le secteur manufacturier.

Les exportations offrent également d'énormes possibilités d'augmentation des emplois dans le secteur manufacturier. Actuellement, les petites et moyennes entreprises représentent 70 pour cent de tous les emplois du secteur manufacturier et les efforts qui aboutissent à des ventes supplémentaires feront augmenter considérablement le total des emplois. Les recherches du Comité indiquent qu'un accroissement des exportations de $1 milliard peut produire 42 700 emplois au Canada. Le potentiel d'exportation décelé pourrait donc signifier pour les Canadiens entre 300 000 à 500 000 emplois supplémentaires.

LA RÉALISATION DU POTENTIEL D'EXPORTATION DU CANADA

C'est surtout chez les petites et moyennes entreprises que se trouve le potentiel supplémentaire d'exportation. Nous avons concentré notre étude sur les sociétés dont les produits sont concurrentiels et dont les propriétaires sont disposés à vendre en dehors des marchés nationaux. En outre, il ne devrait pas être difficile de réaliser une hausse graduelle du rendement à l'exportation de 10 à 20 pour cent par rapport aux niveaux actuels. Le problème qui demeure réside dans la mise en marché. Dans le groupe cible, la plupart des sociétés n'ont pas les ressources nécessaires pour identifier les marchés étrangers et s'y installer de façon permanente.

La taille d'une entreprise influe sur sa capacité de commercialisation à l'étranger. Souvent, les petites compagnies n'ont pas les ressources financières et humaines nécessaires pour trouver et exploiter de nouveaux débouchés. Elles n'ont pas accès à un réseau de sociétés affiliées et d'agents qui peuvent les aider à recueillir des renseignements sur les marchés. Pour les petites compagnies, la perspective d'investir pour accroître la capacité de production en vue de desservir des marchés étrangers implique également la possibilité de tout perdre. Des productions courtes et des coûts unitaires élevés, en plus des coûts de transport, désavantagent les petites compagnies sur les marchés étrangers. En outre, certains propriétaires préfèrent «penser petit» ou tout au moins «penser marché intérieur» plutôt que de se lancer sur les marchés étrangers dans des activités qui sont plus risquées et exigent plus de temps. De leur point de vue, l'avantage concurrentiel des grosses compagnies réside dans leur capacité d'investir à long terme dans la mise en valeur des marchés d'exportation.

* Statistique Canada, publication n° 31-001 au catalogue, décembre 1980, et estimations préliminaires, Groupe des renseignements économiques, Industrie et Commerce.

and products that are not internationally competitive as the chief deterrents to export activity. In an attempt to remedy the problem of lack of familiarity with export markets, those who do venture into foreign markets make extensive use of Canada's Trade Commissioner Service. Other government trade support services such as the Export Development Corporation and the Program for Export Market Development are also well known and used.

The export dilemma of small and medium manufacturers revealed by the survey is perhaps best summed up by this statement made to the Committee at one of its regional meetings:

> "The price of the line is competitive, the design is popular and the material is cheap in Canada. On the other hand, the development of export markets is difficult. Retailers are interested in the product but we require the services of a distributor, and interested distributors are hard to find." (A Quebec-based exporter of manufactured goods).

Canadian manufacturers need access to an international marketing capability if they are to begin to realize even part of the export opportunity the Committee has described. As the Chamber of Commerce survey suggests, they need export sales managers and a corporate competence to deal with foreign markets. Government agencies like the Trade Commissioner Service cannot make the direct sales effort and nurture the ongoing relationships that a sustained market presence requires.

THE NEED FOR ACCESS TO A TRADE CAPABILITY

Canadian manufacturers might logically look to private trading houses for the international marketing expertise they require. Unfortunately, the private trading house sector is still at an early stage of development in Canada. It is now composed of a large number of small trading houses dealing in products that clearly reflect Canada's natural resource base. Most of the private sector traders are chronically short of capital and operate from a narrow position in terms of networks and product range. The point at which this sector will begin to mature—which will involve both consolidation and specialization—has not yet been reached.

Roughly 600 Canadian businesses identify themselves as trading houses. That large number is a weakness of the sector rather than a strength because each trading house does a low volume of business. Trading is a narrow profit margin business that depends on high volume and turnover to make money. The ability to use specialized trading expertise to advantage is vital to trading company profitability. The majority of Canadian trading houses are just not large enough to achieve the high resource utilization and profit that produce a major trading company. And without major status, customers are hard to attract and keep.

Fewer than 20 per cent of Canadian trading houses reported sales of over $5 million last year*. The remainder fell squarely into the small business category. A close look at the product lines carried by the medium and large operations shows that agricultural products, wood, pulp and paper, processed food, chemicals and fur predominate. The foreign trading companies operating in Canada rely on the same product lines: Mitsubishi Canada trades agricultural products, wood, ore, fish and special industrial machinery.

Number of employees can indicate the scope of a trading operation. The typical Canadian trading company in the medium and large category has fewer than 20 employees. The typical foreign trading company operating in Canada has closer to 50 employees. There is no Canadian-owned trading company on record as having more than 100 employees engaged in trade. Although various manufacturers and wholesalers that trade have large numbers of employees, the number of employees actually involved in international sales is usually small.

Traditionally, private sector trading companies in Canada respond to market opportunities rather than seek them out. It is for this reason that the Canadian Export Association describes the trading house sector as "a mirror image of the availability of Canadian products for export". This pattern of response rather than initiative goes a long way

*Data from the Business Opportunities Sourcing System, August, 1980.

Le sondage sur les exportations effectué pour le Comité par la Chambre de commerce du Canada met en lumière les problèmes de mise en marché qui se posent aux exportateurs canadiens. Voici une brève description des sociétés qui ont fait l'objet de cette enquête; elles sont surtout situées en Ontario et au Québec, plutôt que dans les régions périphériques du pays; elles comptent moins de 500 employés, taille qui correspond à leur chiffre d'affaires moyen déclaré, inférieur à $50 millions; et il s'agit surtout d'établissements manufacturiers, les entreprises de gros et de détail se classant loin au deuxième rang.

Près du quart des compagnies participantes n'ont fait état d'aucune exportation. Par ailleurs, un nombre à peu près équivalent de sociétés exportent plus de 25 pour cent de leur production. Au total, si l'on inclut dans le groupe les entreprises non exportatrices, plus de la moitié des sociétés exportent moins de 10 pour cent de leur production. Pour ce qui est de la diversité des marchés étrangers, les ventes des exportateurs du groupe ne dépendent pas uniquement du marché américain. Une majorité de sociétés vendent à la fois aux États-Unis et sur d'autres marchés. Les autres se partagent à peu près également entre le marché américain et les autres marchés.

Le président-directeur général est le principal responsable des exportations pour plus d'un tiers des entreprises qui ont répondu au questionnaire. C'est la personne qui a été le plus fréquemment citée dans une liste qui énumérait aussi le directeur des ventes à l'exportation et le gérant général des ventes. Le poste de gérant des ventes à l'exportation ne venait qu'au troisième rang, ce qui laisse supposer que peu d'entreprises participantes ont un tel poste dans leur organigramme.

Le manque de connaissance des marchés d'exportation, l'insuffisance de la capacité de production et la présence de produits non concurrentiels à l'échelon international figurent parmi les principaux obstacles à l'expansion des exportations cités par les répondants. Afin de corriger le manque de connaissance des marchés d'exportation, les entreprises qui font affaire sur les marchés étrangers font largement appel au Service des délégués commerciaux du Canada. D'autres services gouvernementaux de soutien au commerce sont également bien connus et utilisés, comme la Société pour l'expansion des exportations et le Programme de développement des marchés d'exportation.

C'est peut-être la déclaration suivante, faite devant le Comité au cours d'une de ses réunions régionales, qui résume le mieux le dilemme des petits et moyens fabricants au niveau des exportations, tel qu'il ressort du sondage:

> «Le prix de la ligne de produits est concurrentiel, le modèle est populaire et la matière première est bon marché au Canada. D'un autre côté, le développement des marchés d'exportation est difficile. Les détaillants sont intéressés par le produit mais nous avons besoin des services d'un distributeur et les distributeurs intéressés sont difficiles à trouver.» (Un exportateur de produits manufacturés du Québec)

Les fabricants canadiens doivent avoir accès à une compétence de mise en marché à l'échelle internationale, s'ils veulent commencer à réaliser ne serait-ce qu'une partie du potentiel d'exportation décrit par le Comité. Comme le sondage de la Chambre de commerce le laisse entendre, les entreprises canadiennes doivent être dotées d'un directeur des exportations et d'une compétence commerciale pour aborder les marchés étrangers. Les organismes gouvernementaux comme le Service des délégués commerciaux ne peuvent réaliser les ventes directes et entretenir les relations durables que nécessite une présence soutenue sur les marchés.

LE BESOIN D'ACCÈS À UNE COMPÉTENCE COMMERCIALE

Les fabricants canadiens pourraient logiquement se tourner vers les maisons d'import-export privées pour trouver la compétence de commercialisation internationale dont elles ont besoin. Au Canada, malheureusement, le secteur des maisons d'import-export privées en est encore au premier stade de son développement. Il compte un grand nombre de petites entreprises qui font le commerce de produits à l'image de l'importance des richesses naturelles au Canada. La plupart des maisons de commerce privées souffrent d'un manque chronique de capital et occupent une position précaire à la fois en ce qui concerne les réseaux et l'éventail des produits. Ce secteur n'a pas encore atteint le

toward explaining why Canadian traders are small, commodities-oriented and underdeveloped. The weakness of the Canadian trading house sector leaves manufacturers who have export potential without access to the full-scale trade services they need.

Large Canadian and foreign-owned companies have international marketing capabilities, but most are not interested in assuming these responsibilities on behalf of other companies. These companies have already developed or have access to the distribution channels and institutional framework required for large-scale international dealings. Their volume of business enables them to reduce the unit costs of marketing by concentrating a large volume of product through their marketing system. Some major manufacturers who have identified a new profit opportunity in the trading function have even created their own trading subsidiaries. In addition to its traditional trading role, a trading subsidiary secures critical supplies for the parent company, offers a full range of corporate products and can assist its manufacturer parent in disposing of goods resulting from non-currency transactions.

Big companies prefer to manufacture and market their own products; they want a sense of control and do not feel comfortable with the prospect being marketed by or marketing for other companies. Generally, the prospect of piggy-backing products that are complementary to or aligned with their own product lines does not seem attractive to them. In the face of shifting patterns and techniques of world trade, large manufacturers feel stretched just maintaining their own positions.

Multinational branch plants have a competitive trade advantage over exclusively domestic operations. Our research indicates that although the fact of foreign ownership has little connection with export performance, access to the parent company's marketing expertise and channels of distribution correlates strongly with success in foreign sales competition. In effect, the branch plant realizes the benefit of some trading company services through its connection to a larger organization with operations, agents, developed markets and distribution systems throughout the world. Market intelligence, market identification, bulk shipping and after-sales service are just some examples of the trade functions available through an international corporate network. The multinational relationship is also a benefit in sourcing raw materials and then buying in bulk for the international operation. The benefits arising from this relationship are particularly evident in the operation of world product mandates and intra-company exports.

A world product mandate confers on a branch operation the sole responsibility for producing a certain product on behalf of the parent company's world-wide distribution and sales network, thus offering the firm the chance to achieve world-competitive status. Within a multinational, competition for product mandates is tough, but once awarded, a product mandate permits a firm to piggy-back into world markets using the parent company's position as a base.

The opportunity to use the branch firm's plant and equipment to specialize in a product destined for world-wide distribution through an existing network is a desirable competitive advantage. A domestic supplier is certainly free to take the initiative and focus production on one product, but the subsequent problems of market identification, development and distribution are tremendous when compared with the situation of a branch plant. There is, quite simply, no equivalent structure that the domestic supplier can use to achieve an equal competitive footing.

The fact that branch plants depend heavily on intra-company sales for their export volume reveals how access to multinational trade services can sometimes be a trade advantage but an organizational disadvantage. Access to trade services eases the way into foreign markets, but it also forestalls the development of foreign marketing expertise, full production capability and direct market competition. Nevertheless, in a narrow trade performance sense, intra-company sales contribute to export volume and the access to the customer is accomplished with a minimum of effort and expenditure.

By comparison, a domestic operation comparable in size to the branch plant must either develop international marketing expertise or find it

point de maturation, qui demandera une consolidation et une spécialisation.

Près de 600 entreprises canadiennes se qualifient de maisons d'import-export. Leur grand nombre contitue davantage une faiblesse qu'un atout du secteur car chaque société a un chiffre d'affaires modeste. L'import-export opère avec une faible marge bénéficiaire et il dépend d'un chiffre d'affaires et d'un roulement élevés pour réaliser des bénéfices. L'aptitude à tirer profit d'une compétence commerciale spécialisée est primordiale pour la rentabilité des sociétés d'import-export. La majorité des maisons d'import-export canadiennes ne sont tout simplement pas assez importantes pour une utilisation optimale des ressources et la réalisation de bénéfices élevés à la manière d'une société d'import-export importante. Et sans cette envergure, il est difficile d'attirer les clients et de les conserver.

Moins de 20 pour cent des maisons d'import-export canadiennes ont déclaré des ventes supérieures à $5 millions l'an dernier*. Les autres tombaient carrément dans la catégorie des petites entreprises. Si l'on examine de près la ligne de produits des moyennes et grosses entreprises, on remarque la prépondérance des produits agricoles, du bois, des pâtes et papiers, des produits alimentaires transformés, des produits chimiques et des fourrures. Les compagnies étrangères d'import-export qui opèrent au Canada se fondent sur les même lignes de produits: Mitsubishi Canada vend des produits agricoles, du bois, des minerais, du poisson et des machines industrielles spécialisées.

Le nombre d'employés peut constituer un indice de l'envergure d'une maison d'import-export. La société d'import-export canadienne typique dans la catégorie des grosses et moyennes entreprises compte moins de 20 employés. La société d'import-export étrangère typique opérant au Canada a près de 50 employés. Nous ne connaissons aucune compagnie canadienne d'import-export ayant plus de 100 employés engagés dans une activité commerciale. Même si divers fabricants et grossistes qui font du commerce ont de gros effectifs, le nombre des employés véritablement engagés dans les échanges internationaux est généralement faible.

Au Canada, les maisons de commerce privées ont traditionnellement réagi aux occasions que présentait le marché plutôt que de rechercher des débouchés. C'est pour cette raison que l'Association canadienne d'exportation décrit le secteur des maisons d'import-export comme étant «un reflet des produits canadiens disponibles pour l'exportation». Le fait de réagir au lieu de prendre l'initiative explique en grande partie pourquoi les maisons de commerce canadiennes sont petites, axées sur le commerce des marchandises et sous-développées. La faiblesse du secteur canadien des maisons d'import-export prive les fabricants ayant un potentiel d'exportation de l'accès à tout l'éventail des services commerciaux dont ils ont besoin.

Les grosses compagnies canadiennes et étrangères ont une capacité de commercialisation internationale, mais la plupart d'entre elles ne sont pas intéressées à assumer de telles responsabilités pour les produits d'autres sociétés. Ces compagnies ont déjà mis au point les circuits de distribution et la structure nécessaires pour traiter des affaires internationales à grande échelle, ou bien elles y ont accès. Leur chiffre d'affaires leur permet de réduire les coûts unitaires de mise en marché. Certains gros fabricants qui ont entrevu une nouvelle possibilité de bénéfices dans la pratique du commerce international ont même créé leurs propres filiales d'import-export. Outre son rôle commercial traditionnel, une filiale d'import-export procure les approvisionnements-clés à la société mère, offre toute une gamme de produits de la société et peut aider la société mère à écouler des produits provenant de transactions non monétaires.

Les grosses compagnies préfèrent fabriquer et commercialiser leurs propres produits; elles veulent exercer un certain contrôle et la perspective des produits vendus par ou pour d'autres compagnies ne les enchante guère. En général, la perspective de prendre en charge des produits complémentaires ou conformes à leurs propres lignes de produits ne semble pas les attirer. Face à l'évolution des profils et des techniques du commerce mondial, les gros fabricants sont suffisamment occupés à simplement maintenir leur propre position.

* Données tirées du Système de repérage des données, août 1980.

outside. Either route consumes both time and resources and in many cases the company can neither develop the capability nor find what it needs outside. As a result, domestic manufacturers begin with a major marketing disadvantage that many are never able to overcome.

The challenge of realizing Canada's export potential is not being met by existing institutions. Where we have identified most of the potential, firms lack the resources and the capability to market abroad. The trading house sector is not yet at the stage where it can assume such a broad responsibility and the big corporations are not interested. To enable manufacturer-exporters to increase their volume of foreign sales and to assist manufacturers in entering foreign markets for the first time, Canadian business needs an international marketing capability. The absence of such a capability on the part of many Canadian firms creates a major gap in our ability to capture the export potential that appears to exist. Our recommendations for filling this gap are addressed in subsequent chapters.

Les filiales de sociétés multinationales ont un avantage commercial concurrentiel sur les entreprises exclusivement nationales. Nos recherches indiquent que même si la propriété étrangère n'a qu'un faible rapport avec le rendement à l'exportation, l'accès à la capacité de commercialisation et aux circuits de distribution de la société mère a un rapport étroit avec la réussite face aux concurrents sur les marchés étrangers. En effet, la filiale profite de certains services liés à une société d'import-export grâce à sa liaison avec une entreprise de plus grande envergure ayant des activités, des agents, des débouchés et des réseaux de distribution dans le monde entier. Les renseignements sur les marchés, l'identification des débouchés, les expéditions en gros et le service après-vente ne sont que quelques exemples des fonctions commerciales disponibles grâce au réseau d'une compagnie internationale. Le lien avec la société multinationale est également avantageux pour trouver les approvisionnements en matières premières et les acheter ensuite en gros pour la société internationale. Les avantages découlant de cette relation sont particulièrement évidents dans les mandats mondiaux sur les produits et dans les exportations entre sociétés.

Un mandat mondial sur un produit confère à une filiale la responsabilité exclusive de présenter un certain produit au nom du réseau mondial de distribution et de vente de la société mère, ce qui donne à l'entreprise l'opportunité de devenir compétitive sur les marchés mondiaux. Au sein d'une multinationale, la concurrence pour les mandats sur les produits est âpre mais, lorsqu'une entreprise obtient un mandat sur un produit, il lui permet de s'infiltrer sur les marchés mondiaux en utilisant souvent comme base la position de la société mère.

La possibilité d'utiliser l'usine et le matériel de la filiale pour se spécialiser dans un produit destiné à une distribution mondiale par l'intermédiaire d'un réseau existant constitue un avantage concurrentiel souhaitable. Un fournisseur national est certainement libre de prendre l'initiative et de concentrer sa production sur un produit, mais les problèmes ultérieurs touchant l'identification et l'expansion des marchés et la distribution sont énormes si on les compare à la position d'une filiale. Il n'existe tout simplement pas de structure équivalente dont le fournisseur national peut se servir pour se placer sur un pied d'égalité avec ses concurrents.

Le fait que les filiales dépendent fortement des ventes entre sociétés pour le volume de leurs exportations révèle combien l'accès aux services commerciaux des multinationales peut parfois constituer un avantage au point de vue commercial mais un désavantage sur le plan de l'organisation. L'accès aux services commerciaux facilite la pénétration sur les marchés étrangers mais il nuit également à l'acquisition d'une compétence autonome en matière de commercialisation à l'étranger, la réalisation d'une capacité totale de production et une concurrence directe sur le marché. Cependant, au sens restreint du rendement commercial, les ventes entre sociétés gonflent le volume des exportations et l'accès à la clientèle est réalisé avec un minimum d'efforts et de dépenses.

En comparaison, une entreprise nationale de même envergure que la filiale doit ou bien acquérir une compétence internationale de commercialisation ou bien la trouver ailleurs. Ces deux possibilités exigent beaucoup de temps et de ressources et, dans de nombreux cas, la compagnie ne peut ni acquérir la compétence, ni trouver ailleurs ce dont elle a besoin. En conséquence, les fabricants nationaux partent avec un net désavantage au niveau de la commercialisation, désavantage que nombre d'entre eux ne peuvent jamais surmonter.

Les institutions en place ne relèvent pas le défi de réaliser les possibilités d'exportation du Canada. Les entreprises qui présentent le plus de potentiel n'ont pas les ressources et les aptitudes nécessaires pour vendre à l'étranger. Le secteur des maisons d'import-export n'est pas encore arrivé au stade où il peut assumer une responsabilité aussi vaste et les grosses sociétés n'y sont pas intéressées. Pour permettre aux fabricants exportateurs d'accroître le volume de leurs ventes à l'étranger et pour aider les fabricants à pénétrer pour la première fois sur les marchés étrangers, il faut que les entreprises canadiennes aient une capacité internationale de commercialisation. L'absence d'une telle capacité dans de nombreuses entreprises canadiennes constitue une lacune importante dans notre aptitude à réaliser le potentiel d'exportation qui semble exister. Nous exposerons dans les chapitres suivants nos recommandations qui ont pour objet de combler cette lacune.

Chapter 3

The Capital Projects Opportunity

Capital projects normally fall into one of two categories: industrial complexes, which produce goods—examples include oil refineries, petrochemical plants, chemical plants, pulp and paper plants, and mining facilities; and infrastructure projects, which provide a country's basic support services, such as transportation and communications systems, power generation facilities, hospitals and schools. Each project is a combination of engineering consulting, project management and construction services and the supply of machinery and equipment.

Canadian firms began to seek capital projects abroad in the late 1960s. With activity in the home market decreasing, business survival required that firms look beyond domestic boundaries. Engineering firms led the way, undertaking primarily infrastructure projects. Frequently firms won international jobs because of their ability to render independent consulting advice to clients. The nature of this role was such that procuring Canadian goods for a project fell outside the responsibilities of the engineer to the client; in some cases, to do so could have undermined the professional basis of the relationship. As a result, efforts to export capital goods through the capital project route have had to overcome existing institutional biases before being accepted as a necessary, indeed essential, component of our exporting approach.

The capital projects world changed dramatically in the 1970s when both suppliers and clients began to discover the benefits of packaged projects. When inflation began to cause serious cost overruns, clients who put projects together and managed them to completion found themselves bearing the full cost of these overruns. As a result, they turned to a new form of contracting, the "turnkey project", where the risk of inflation is assumed by the contractor. In a turnkey project, a single contracting firm provides all the project management, engineering and construction skills and the equipment necessary to complete the project. Purchasers saw turnkey projects as a means of controlling project cost and timing; the advantage to contractors lay in gaining the maximum contract value by supplying a whole project rather than a part. Today, the world market for capital projects is highly competitive and many firms have established sound positions in it. Moreover, governments in supplier countries have been encouraging firms to develop a capital projects capability as an avenue to expanding the export of capital goods.

The Committee heard estimates that place the current world market for capital projects outside Canada at about $50-70 billion annually. Growth in the number of projects initiated and inflation will increase that figure substantially over the next decade. Between 100 and 150 major projects, each with a value exceeding $200 million, are being started each year. Industrial complexes, including turnkey projects, account for about two-thirds of the total, with infrastructure projects making up the other third. If Canadian industry were to achieve in this market what it achieves in the world export market—that is, a 3.4 per cent share—then our capital projects exports would be in the $1.5-2.5 billion range, a sizeable improvement on the present performance level of about a half a billion dollars.

Canada's domestic capital projects market may have a significant impact on our ability to make that improvement. The domestic market is enormous by world standards and is likely to become an increasingly important component of the world market. Domestic demand is expected to total $200-350 billion over the course of the eighties. The domestic market thus offers an unparalleled opportunity to develop a base of experience from which to export. On the other hand, capital projects are also labour-intensive which means that Canada may not be able to come up with the

Chapitre 3

Le potentiel des projets de biens d'équipement

Les projets de biens d'équipement tombent normalement dans l'une des deux catégories suivantes: les complexes industriels, comme les raffineries de pétrole, les usines pétrochimiques, les usines de produits chimiques, les usines de pâtes et papier et les installations minières; et les projets d'infrastructure qui fournissent les services de soutien fondamentaux d'un pays comme les sytèmes de transport et de télécommunications, les centrales électriques, les hôpitaux et les écoles. Chaque projet groupe des services de consultation en ingénierie, de gestion de projet, de construction et de fourniture de machines et de matériel.

Les entreprises canadiennes ont commencé à s'intéresser aux projets de biens d'équipement à l'étranger vers la fin des années 60. Comme l'activité diminuait sur le marché intérieur, la survie des entreprises exigeait de trouver des débouchés au delà des frontières nationales. Les entreprises d'ingénierie ont montré le chemin en réalisant surtout des projets d'infrastructure. Souvent, les firmes obtenaient des contrats à l'étranger parce qu'elles étaient en mesure d'offrir des services de consultation indépendants à leurs clients. La nature de ce rôle était telle que la fourniture de biens canadiens pour un projet ne relevait pas des responsabilités de l'ingénieur envers le client; si cela avait été, dans certains cas, le professionalisme de leur relation aurait pu être miné. Ainsi, les tentatives d'exportations par le biais des projets de biens d'équipement ont dû dépasser les préjugés institutionnels avant d'être acceptées et considérées comme une composante nécessaire, sinon, essentielle, de notre façon d'envisager l'exportation.

Le monde des projets de biens d'équipement a considérablement évolué au cours des années 70 alors que les fournisseurs et les clients commençaient à découvrir les avantages des projets globaux. Mais lorsque l'inflation a commencé à provoquer de graves dépassements des coûts, les clients qui regroupaient les projets et les dirigaient jusqu'à leur achèvement ont constaté qu'ils devaient eux-mêmes assumer le plein montant de ces dépassements de coûts. Ils se sont donc tournés vers une nouvelle forme de contrat appelée projet «clés en mains», dans lequel le risque inflationniste est assumé par l'entrepreneur. Dans un projet clés en mains, une seule firme contractante fournit tous les éléments nécessaires à la réalisation du projet: gestion, ingénierie, construction et matériel. Les acheteurs considèrent ce type de contrat comme un moyen de contrôler le coût et le calendrier d'un projet; l'avantage pour les entrepreneurs réside dans l'obtention de la valeur maximale de l'ensemble et non d'une seule partie d'un projet. Aujourd'hui, le marché mondial des projets de biens d'équipement est très compétitif et de nombreuses entreprises y ont acquis de solides positions concurrentielles. En outre, les gouvernements des pays fournisseurs ont encouragé les entreprises à acquérir une compétence dans le domaine des projets de biens d'équipement en vue d'en accroître l'exportation.

On a présenté au Comité des prévisions qui situent présentement le marché mondial des projets de biens d'équipement, réalisés ailleurs qu'au Canada, entre $50 et $70 milliards* par année. Entre 100 et 150 projets importants dépassant chacun une valeur totale à l'échéance de $200 millions démarrent chaque année. Les complexes industriels, y compris les projets clés en mains, représentent environ les deux tiers du total et les projets d'infrastructure l'autre tiers. Si l'industrie canadienne devait obtenir sur ce marché ce qu'elle réalise sur le marché mondial d'exportation, c'est-à-dire une part de 3,4 pour cent, nos exportations de projets de biens d'équipement se situeraient alors entre $1,5 et 2,5 milliards, soit une amélioration sensible par rapport à notre rendement actuel de l'ordre de $0,5 milliard.

---

* L'augmentation du nombre des projets entrepris et l'inflation ne manqueront pas d'accroître considérablement ce chiffre, au cours de la prochaine décennie.

technical and management personnel required to serve export markets.

AN EXPORT BEACH HEAD

Canadian industry began to make inroads into world markets for capital projects in the early 1970s. A base export business of about $400 million a year has been built and, with the exception of fluctuations caused by a few very large projects, has remained steady since 1975. A number of firms have attempted to become international suppliers but few have established themselves successfully. Among the firms that undertook capital projects exports in the period 1972-79, 36 firms did two or more jobs, but only six firms—5 per cent of the total—managed five or more capital projects. While on the surface there has been a good deal of activity, in reality few firms have established a lasting international presence.

The bulk of Canadian capital projects activity abroad has been concentrated on smaller projects. Between 1972 and 1979 nearly 90 per cent of the projects were valued at $50 million or less. Moreover, about 80 per cent were of the infrastructure type, where a supplier's potential contract value is significantly lower. To a Canadian contract supplier, an industrial complex contract is worth about 45-65 per cent of the cost of the complex, including design, construction services and equipment. By contrast, infrastructure projects offer a Canadian component of closer to 20-25 per cent because the greater part of the building materials, supplies and labour required for the project is provided locally.

Moreover, Canadian firms have not actively pursued capital projects export opportunities such as those offered by the World Bank and the Asian Development Bank. In 1977 and 1978, there were 14,200 opportunities to bid on World Bank requests to supply capital goods and projects. Canadian firms submitted only 258 bids. Our record was even worse for Asian Development Bank tender calls; during the same period, Canadian firms submitted only 23 proposals in response to 2,100 calls for bids. Your Committee cannot ascertain whether this lamentable performance was attributable to a lack of aggressiveness, insufficient capability or fewer real opportunities than the numbers suggest. Nevertheless, since Canadian firms were successful on over half the bids they made, we can only conclude that the commitment to seek these contracts more aggressively must be strongly reinforced.

Although Canadian industry has established a position in world markets for capital projects, serious gaps still exist in the large capital projects area. As we have seen, the bulk of our activity is concentrated on projects worth less than $50 million. As we look ahead it is clear that the capacity to undertake larger projects will become increasingly important to the nation's ability to export capital goods.

THE LARGE PROJECT GAP

Canadian industry has the expertise and the experience to tackle larger capital projects. Our engineering, construction and manufacturing industries—in the fields of telecommunications, oil and gas, petrochemicals, hydro-electricity, nuclear technology, pulp and paper, mining and civil works—are competitive with the best in the world. Moreover, in transportation and energy we have selected expertise that surpasses that of many countries. Our domestic experience puts Canada in a position to capitalize on existing and developing markets throughout the world.

The compelling question for the Committee is why, with this experience and competence, have we not done better? In particular, why is the bulk of our activity in the under-$50 million category and why has our total level of activity not increased? Our discussions with industry and government point to a number of reasons; when considered together, they indicate that our domestic success has been the biggest impediment to the development of an international capability. Those reasons, discussed in further detail in subsequent sections, include the following:

1. industry lacks the motivation to export;
2. individual companies do not have the financial strength to take on risks associated with large projects;

Le marché canadien des projets de biens d'équipement aura peut-être une forte incidence sur notre aptitude à faire mieux. Le marché intérieur est énorme, d'après les normes mondiales, et deviendra vraisemblablement un élément de plus en plus important du marché international. La demande intérieure devrait atteindre $200 à 350 milliards au cours des années 80. Le marché national offre donc un potentiel sans égal pour acquérir une expérience de base en vue d'exporter. En outre, les projets de biens d'équipement exigent une forte concentration de main-d'œuvre, ce qui signifie que le Canada ne pourra peut-être pas trouver le personnel technique et administratif nécessaire pour desservir les marchés d'exportation.

UNE TÊTE DE PONT À L'EXPORTATION

L'industrie canadienne a commencé à faire des incursions sur les marchés mondiaux des projets de biens d'équipement au début des années 70. Elle a établi une base annuelle d'activités d'exportation d'environ $400 millions qui est demeurée stable depuis 1975, à l'exception des quelques fluctuations provoquées par de rares projets de très grande envergure. Un certain nombre d'entreprises ont essayé de devenir des fournisseurs internationaux, mais très peu ont réussi. Parmi les établissements qui ont entrepris des exportations de biens d'équipement de 1972 à 1979, 36 entreprises ont exécuté deux projets ou plus mais six seulement, soit cinq pour cent du total, ont réalisé au moins cinq projets. Bien qu'il semble, au premier abord, que l'activité ait été intense, très peu d'entreprises ont de fait réussi à imposer une présence soutenue sur le marché international.

La majorité des projets de biens d'équipement à l'étranger réalisés par des firmes canadiennes ont été de petits projets. De 1972 à 1979, près de 90 pour cent des projets valaient chacun moins de $50 millions. En outre, environ 80 pour cent étaient des projets d'infrastructure, secteur où les retombées potentielles du contrat au fournisseur sont nettement plus faibles qu'ailleurs. Le contrat pour un complexe industriel représente pour un fournisseur canadien, entre 45 et 65 pour cent du coût du complexe y compris les services de conception, de construction et le matériel. Par contre, dans les projets d'infrastructure, le partenaire canadien reçoit de 20 à 25 pour cent, puisque la majorité des matériaux de construction, des approvisionnements et de la main-d'œuvre nécessaires pour le projet sont fournis sur place.

Les entreprises canadiennes ne se sont pas beaucoup intéressées aux projets de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement. En 1977 et 1978, sur 14 200 appels de soumissions pour des projets de biens d'équipement de la Banque mondiale, des compagnies canadiennes n'ont présenté que 258 soumissions. Notre fiche est encore pire pour les appels de soumissions de la Banque asiatique de développement; des sociétés canadiennes n'ont présenté que 23 soumissions sur un total de 2 100 possibilités au cours de la même période. Le Comité n'est pas en mesure de dire si cette lamentable performance est due à un manque de dynamisme ou à une capacité insuffisante. Néanmoins, puisque des entreprises canadiennes ont réussi dans plus de la moitié de leurs soumissions, nous ne pouvons qu'en conclure qu'il est opportun de poursuivre énergiquement ces opportunités.

Même si l'industrie canadienne s'est taillée une place sur les marchés mondiaux des biens d'équipement, il subsiste encore des lacunes graves dans le secteur des gros projets de biens d'équipement. Comme nous l'avons vu, le gros de nos activités est concentré sur des projets inférieurs à $50 millions. Si l'on songe à l'avenir, il est évident que la capacité d'entreprendre de gros projets deviendra de plus en plus importante si le Canada veut exporter ses biens d'équipement.

LA LACUNE AU NIVEAU DES GROS PROJETS

L'industrie canadienne a la compétence et l'expérience nécessaires pour exécuter de gros projets de biens d'équipement. Nos firmes d'ingénierie, de construction et de fabrication, dans les domaines des télécommunications, du pétrole et du gaz, des produits pétrochimiques, de l'hydro-électricité, de la technologie nucléaire, des pâtes et papiers, des activités minières et des travaux de génie civil, peuvent concurrencer les meilleures industries au

3. the consortium approach has not produced permanent capital project organizations;
4. government support is fragmented; and
5. government programs are seen to be uncompetitive with those of other countries.

Motivation Is Missing

Canadian industry has never felt the requirement or been encouraged to take an aggressive stance in seeking capital projects work in international markets. For most of the post-war period the domestic market has been more than enough for Canadian industry to handle. It has not made business sense for firms to pursue foreign markets when there was attractive work at home. This is particularly true in the construction sector; the Canadian market has attracted the branch operations of international firms and the entire industry has focussed on how to get the work done in Canada.

Several witnesses highlighted the absence of export motivation, indicating that the risks and difficulties associated with doing business abroad make it considerably less attractive than domestic work. For example, the prospect of labour problems involving negotiations in a foreign language, transportation tie-ups and major currency fluctuations are all problems that make potential exporters wary. As a result, Canadian firms tend to seek international work on their own terms rather than on the basis of what it takes to compete and win. Moreover, Canadian firms have too often resorted to export markets when business at home was slow, only to return to the domestic market once prospects improved. In addition to demonstrating a basic unwillingness to make commitments to export business, this on again, off again relationship with foreign markets also undermines the credibility of all firms looking to succeed in export markets.

Engineering firms have pursued off-shore business more aggressively than their construction counterparts, but because they carried forward the traditional separation of engineering and construction in their pursuit of foreign work, they frequently landed studies rather than projects. Although this was a natural outgrowth of the structure of the Canadian industry, this separation has been an impediment to pursuing capital projects. In fairness to the engineering community, they have made substantial progress in the last decade toward providing a full range of project services; some of the major firms are beginning to establish design and construction capabilities.

Many manufacturing companies have also been passive players in the capital projects field. Manufacturers in other countries have taken the lead in this area, but their Canadian counterparts have not shown a similar interest. On some projects, foreign ownership has restricted the activities of Canadian suppliers whose parent company is part of a competing consortium. In other cases, just identifying suppliers and co-ordinating their inputs is beyond existing capabilities and interests in Canada.

The attractiveness of the Canadian market and the fragmented nature of the capital projects industry bear far more responsibility for the motivation problem than any limitations in attitudes or capability. The absence of motivation is, nonetheless, an enormous barrier and one that must be overcome before Canada can really begin to capture its fair share of capital projects work abroad.

Individual Firms Have Insufficient Financial Strength

With the apparent unwillingness of large manufacturers to pursue the export of capital projects, this role has been filled by engineers and contractors. Most of these companies, however, lack the necessary size and financial muscle to carry out large projects. The Canadian Commercial Corporation presented the Committee with an industry study indicating that only 25 of the 1,600 Canadian consulting engineering firms are large enough to act as prime contractors for capital projects. Contracting firms appear to offer even less potential for establishing an export base. Although 25 of these firms have worked on more than three overseas projects, perhaps ten have the asset base and offshore record to establish themselves as potential

monde. De plus, dans les secteurs des transports et de l'énergie, nous avons une compétence certaine qui surpasse celle de nombreux autres pays. Grâce à son expérience nationale, le Canada peut s'imposer sur les marchés actuels et potentiels dans le monde entier.

Pour le Comité, la véritable question qui se pose est la suivante: avec une telle expérience et une telle compétence, pourquoi n'avons-nous pas obtenu de meilleurs résultats? Et surtout, pourquoi le gros de nos activités se situe-t-il dans les projets inférieurs à $50 millions et pourquoi le niveau global de nos activités n'a-t-il pas augmenté? Nos discussions avec des représentants de l'industrie et des gouvernements ont mis en lumière un certain nombre de causes; globalement, elles indiquent que notre succès au pays a constitué le principal obstacle à l'acquisition d'une capacité internationale. Ces causes sont discutées plus en détail dans les prochaines sections et comprennent les éléments suivants:

1. l'industrie manque de motivation pour exporter;
2. les compagnies n'ont pas individuellement la puissance financière nécessaire pour prendre les risques liés aux gros projets;
3. le concept des consortiums n'a pas donné naissance à des organismes engagés en permanence dans l'exploitation de projets de biens d'équipement;
4. l'appui gouvernemental est fragmentaire;
5. les programmes gouvernementaux ne sont pas jugés concurrentiels avec ceux des autres pays.

Le manque de motivation

L'industrie canadienne n'a jamais éprouvé le besoin ou la tentation de chercher activement des projets de biens d'équipement sur les marchés internationaux. Pendant presque tout l'après-guerre, le marché national a plus que suffi à l'industrie canadienne. Pour de nombreuses entreprises, il n'était pas nécessaire de rechercher des débouchés à l'étranger alors qu'il y avait du travail intéressant au pays. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de la construction; le marché canadien a attiré les filiales des entreprises internationales et toute l'industrie s'est concentrée sur le moyen d'exécuter les travaux au Canada.

Plusieurs témoins ont souligné le manque de motivation à l'exportation en indiquant que les risques et les difficultés rencontrés sur les marchés étrangers les rendent beaucoup moins attrayants que le marché canadien. Par exemple, la perspective de devoir faire face à des problèmes de main-d'œuvre comme ceux qu'impliquent des négociations dans une langue étrangère, les difficultés de transport ou les fluctuations dans le cours des devises les plus fortes, a rebuté les exportateurs éventuels. En conséquence, les entreprises canadiennes ont tendance à rechercher des débouchés sur les marchés internationaux selon leurs propres conditions et non pas en fonction des exigences de la concurrence et du succès. En outre, les entreprises canadiennes se sont trop souvent tournées vers les marchés d'exportation lorsque les affaires étaient médiocres au pays, pour ensuite retourner au marché intérieur lorsque les perspectives étaient meilleures. Outre la manifestation d'une réticence endémique à s'engager dans des activités d'exportation, cette situation ambiguë sur les marchés étrangers—entrée et abandon—sape également la crédibilité de toutes les entreprises qui cherchent à réussir sur les marchés d'exportation.

Les firmes d'ingénierie ont recherché des débouchés outre-mer d'une façon plus dynamique que leurs homologues de la construction, mais comme elles ont perpétué la séparation traditionnelle entre l'ingénierie et la construction, leur présence a plus souvent abouti à des études qu'à des projets. Même s'il s'agissait d'une conséquence naturelle de la structure de l'industrie canadienne, cette séparation a été un obstacle à la réalisation de projets de biens d'équipement. En toute justice pour le secteur de l'ingénierie, il faut souligner qu'il a fait beaucoup de progrès au cours de la dernière décennie pour offrir une gamme complète de services pour des projets; certaines des principales entreprises commencent à se doter de compétences en conception et en construction.

project managers. The machinery and equipment group, as we have already noted, tends to be either too disinterested or too small to take the lead on capital projects.

Compounding the size problem is an attitude on the part of some firms that they must supply the entire job themselves. They show a reluctance to look for and make use of skills available from other firms. And unless a firm is growing—by developing or acquiring all the required capabilities—it does not feel capable of going after larger and more complex jobs.

Your Committee is concerned that such an approach may be self-defeating. We were particularly impressed by the ability of firms in the Federal Republic of Germany to assemble the expertise required for a job from around the world. They know where to find people with the right skills and can readily integrate them into a project team. They have concentrated on being able to put deals together, direct projects and bring to bear the best resources available. As a result, they have not built up massive organizations that seek to provide all project personnel from within the company. With heavy domestic demands for technical people in this decade, Canadian firms will have to have well-developed methods of searching the world for the right expertise if Canada is to mount a serious capital projects export effort.

Because of their relatively small size, Canadian firms have proposed that government help offset the risks they face on larger projects. Nearly all Canadian firms that are capable of exporting would encounter serious financial difficulties if faced with cost overruns on projects worth $100 million or more. In effect, industry is saying the risk/reward relationship on larger projects is wrong for their capital structures. Lacking the necessary scale, industry has turned to government as a potential risk-funding and enabling partner. Without this financial back-up, larger projects are out of reach for most of Canadian industry today.

Consortium Approach Lacks Permanence

Since no major companies outside the telecommunications field have shown the willingness to take the lead in securing and carrying out large projects, Canadian firms have either accepted part of a project package or worked through consortia to win the total job. When they do part of a job, companies benefit from the work and gain foreign experience, but they are not much further ahead in developing the competence to manage a total project. The consortium approach goes further, but its disadvantage is that if the project team breaks up after the job is completed, both the experience and reputation will likely be lost.

The Canadian approach fares badly in comparison with corporate structures that have evolved in the United States, the Federal Republic of Germany, France, Japan and several other countries. Whether we examine a massive engineering-construction firm, an industrial complex or a trading house, we find the same key success factors. All have the financial resources to take on full project responsibility. All have the capital base to undertake several projects at once and spread the risk. All are capable of bringing together and managing all aspects of the project. All have an ongoing commitment to the capital projects industry. Their methods may vary, but the capability they possess and the results they achieve are the same, and so is the customer confidence that underlies the reputations of these companies.

Government Support Is Fragmented

The federal government is involved in the capital projects area through a number of agencies and programs. The Department of Industry, Trade and Commerce (ITC) operates a Program for Export Market Development (PEMD) which includes provisions for project bidding, market identification and the study and formation of export consortia. In addition, it has focussed specific attention on the export of capital projects through the Office of Overseas Projects (OPS) and, to some degree, through the Construction Branch. The Export Development Corporation has played a major role in stimulating and supporting capital project exports through its loan and insurance programs. The Canadian International Development Agency (CIDA) finances economic feasibility studies and infrastructure projects. Finally, the

De nombreuses compagnies manufacturières ont également joué un rôle passif dans le secteur des projets de biens d'équipement. Des fabricants dans d'autres pays ont pris l'initiative dans ce secteur, mais leurs homologues canadiens n'ont pas démontré le même intérêt. Dans certains projets, le lien de dépendence à l'égard d'une société étrangère limite les activités des fournisseurs canadiens dont la société mère fait partie d'un consortium concurrent. Dans d'autres cas, le simple fait d'identifier les fournisseurs et de coordonner leur participation dépasse les intérêts et la compétence que l'on trouve au Canada.

L'attrait du marché canadien et la structure fragmentée de l'industrie des biens d'équipement sont bien davantage responsables du problème de motivation que toutes les restrictions touchant le comportement ou l'aptitude. Néanmoins, l'absence de motivation constitue une barrière énorme qu'il faut surmonter avant que le Canada puisse réellement commencer à obtenir sa part équitable des projets de biens d'équipement à l'étranger.

Capacité financière insuffisante des firmes

Étant donné la réticence manifeste des gros manufacturiers pour les projets de biens d'équipement, ce rôle a été rempli par les ingénieurs et les entrepreneurs. Cependant, la plupart de ces compagnies n'ont pas la taille et la capacité financière voulues pour entreprendre de gros projets. La Corporation commerciale canadienne a présenté au Comité une étude industrielle qui indiquait que des 1 600 firmes canadiennes d'ingénieurs-conseil seulement 25 ont une envergure suffisante pour jouer le rôle d'entrepreneur principal dans des projets de biens d'équipement. Les entrepreneurs semblent offrir encore moins de potentiel en vue d'établir une base d'exportation. Même si 25 de ces entreprises ont participé à plus de trois projets à l'étranger, 10 peut-être ont des actifs et l'expérience internationale nécessaires pour figurer sur la liste des éventuels gestionnaires de projets. Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur de l'outillage et du matériel tend à être soit trop peu intéressé, soit trop petit pour diriger des projets de biens d'équipement.

Certaines entreprises aggravent le problème de l'envergure en affectant une attitude selon laquelle il leur faut exécuter tous les travaux elles-mêmes. Elles se montrent réticentes à l'idée de chercher et utiliser les compétences disponibles ailleurs. Pourtant, à moins qu'une compagnie ne soit en pleine expansion, ce qui lui permet d'acquérir elle-même en son sein toutes les compétences nécessaires, elle n'est pas en mesure de chercher à exécuter des travaux plus importants et plus complexes.

Le Comité s'inquiète de cette attitude défaitiste. Nous avons été particulièrement frappés par l'aptitude des entreprises de la République fédérale d'Allemagne à recruter dans le monde entier la compétence nécessaire pour mener un projet à bien. Elles savent où se trouvent les gens compétents et peuvent facilement les intégrer dans une équipe chargée d'un projet. Elles se sont attachées à se donner les moyens de rassembler les différents éléments d'un contrat, diriger des projets et y apporter les meilleures ressources disponibles. En conséquence, elles n'ont pas monté des entreprises énormes qui cherchent à fournir elles-mêmes tout le personnel nécessaire pour le projet. Étant donné qu'au cours de la présente décennie, la demande intérieure de techniciens sera très forte, les entreprises canadiennes devront se doter de méthodes élaborées pour trouver, là où elles se trouvent, les compétences appropriées si le Canada veut sérieusement réaliser l'exportation de projets de biens d'équipement.

En raison de leur taille relativement modeste, les entreprises canadiennes ont proposé au gouvernement de les aider à compenser les risques qu'elles rencontrent dans les gros projets. Presque toutes les entreprises canadiennes capables d'exporter éprouveraient de graves difficultés financières en cas de dépassements de coûts sur des projets supérieurs à $100 millions. En effet, l'industrie affirme que le rapport entre le risque et les bénéfices pour les projets importants est trop élevé pour leur capital investi. Puisqu'elle n'a pas l'envergure nécessaire, l'industrie s'est tournée vers le gouvernement pour qu'il s'associe au risque là où sans lui elle ne pourrait l'assumer seule. Sans cet appui financier, les plus gros projets se trouvent présentement hors de portée de la plupart des entreprises canadiennes.

mandate of the Canadian Commercial Corporation (CCC) was expanded in 1976 to include contracting with other governments and international agencies for capital projects.

On the surface, the government appears to be giving the capital projects area a good deal of support. This support is, however, unco-ordinated and confusing. Four different organizations with varying interests—the Construction Branch, OPS, CCC and CIDA—are prepared to lead and co-ordinate the export of projects. ITC, through PEMD, and CIDA, through its program for industrial co-operation, run competing and overlapping support programs. Further, companies must negotiate different kinds of financing arrangements, depending on whether they require long-term loans, parallel financing or *crédit mixte.*

Your Committee's concern is not simply that the government apparatus for capital projects appears disjointed and lacks effective co-ordination, but that the industry is itself small, dispersed and under-capitalized. In many ways the public and private sector components mirror each other and in so doing exacerbate the problems of direction and co-ordination.

Government's traditional, passive service role accounts for part of the problem. Fortunately, this posture is shifting. The Minister of State for Trade frequently leads trade missions abroad and is actively seeking new export business for Canadian firms. In comparison, however, Canada's competitors in the capital projects area have already developed strategies and marshalled governmental and corporate resources to achieve their goals. We are beginning to establish direction in the export business, but we still have a long way to go in lining up our limited resources to correspond with these targets. Furthermore, this leadership must be backed up with the necessary follow-through.

Programs Have Not Been Competitive

Witnesses expressed two prime concerns in this area, the first relating to the competitiveness of Canada's long-term loans for capital projects and the second to personal and corporate tax incentives for overseas work. We referred to these concerns in our Second Report and return to them in Chapter 7 of this report. The government has taken action on several new programs and tax measures that address some of these concerns.

THE SUCCESS CRITERIA

Our investigation of the large capital projects area produced a firmly held conviction that Canada's approach to this market must in future be different. Your Committee has focussed on what we believe to be the criteria for success. They include:

1. *A substantial capital base* The ability to undertake large projects requires an asset base that can sustain the attendant risks. Success in the capital projects business cannot be achieved if every project places the survival of the firm in jeopardy. In fact, capitalization should be much greater than that required for a single project. Many projects of different types must be carried on simultaneously so that the risk can be spread across a number of projects and activities.

2. *Corporate mandates that go beyond capital projects* European capital projects firms are usually components of much larger corporations. In this way, the capital projects group has access to a capital base that is significantly greater than its business requires; risk is viewed as an opportunity rather than a potential source of disaster. As well, the capital projects team can draw on the marketing skills, information systems, financial and sourcing expertise and key personnel of the corporation when required. In terms of both smoothing out the peaks and valleys of project work and maintaining a pool of compatible skills, the broader corporate mandate is an effective and highly competitive approach. Moreover, such an approach is well-suited to the structure of Canadian industry in which the separate functions already exist and need only be brought together as required on specific projects.

Les consortiums ne sont pas permanents

Puisque aucune compagnie importante en dehors du secteur des télécommunications ne s'est montrée disposée à prendre l'initiative d'obtenir et d'exécuter de gros projets, les entreprises canadiennes ont soit accepté une partie d'un projet, soit travaillé dans le cadre d'un consortium pour obtenir tout le projet. Quand les compagnies exécutent partiellement un travail, elles tirent profit du travail et acquièrent une expérience à l'étranger, mais elles ne sont guère plus avancées dans l'amélioration de leur compétence à diriger un projet global. Le concept du consortium va plus loin, mais présente un inconvénient. En effet, si l'équipe chargée du projet se sépare après l'achèvement du travail, l'expérience et la réputation acquises risquent d'être perdues.

La méthode canadienne soutient mal la comparaison avec les structures des sociétés qui ont été élaborées aux États-Unis, en République fédérale d'Allemagne, en France, au Japon et dans plusieurs autres pays. Qu'il s'agisse d'une grosse entreprise d'ingénierie et de construction, d'un complexe industriel ou d'une maison d'import-export, nous retrouvons les mêmes facteurs-clés de réussite. Tous ont des ressources financières suffisantes pour assumer l'entière responsabilité d'un projet. Tous ont le capital nécessaire pour entreprendre plusieurs projets à la fois et répartir le risque. Tous sont capables de regrouper et de gérer tous les aspects des projets. Et tous sont engagés en permanence dans l'industrie des biens d'équipement. Leurs méthodes peuvent varier mais leur capacité et leurs résultats sont identiques et il en est de même de la confiance des clients qui est à la base de la réputation de ces compagnies.

L'appui du gouvernement est fragmentaire

Le gouvernement fédéral s'est engagé dans le secteur des biens d'équipement par l'intermédiaire d'un certain nombre d'organismes et de programmes. Le ministère de l'Industrie et du Commerce gère le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) qui couvre les soumissions sur des projets, l'identification des marchés et l'étude et la formation de consortiums d'exportation. En outre, il a porté une attention particulière à l'exportation des projets de biens d'équipement par l'intermédiaire de la Direction générale des projets outre-mer et, dans une certaine mesure, par l'entremise de la Direction de la construction. La Société d'expansion des exportations (SEE) a joué un rôle important en stimulant et en appuyant les exportations de biens d'équipement par le biais de ses programmes de prêts et d'assurance. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) finance des études de faisabilité économique et des projets d'infrastructure. Enfin, le mandat de la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été élargi en 1976 et elle peut signer des contrats avec d'autres gouvernements et organismes internationaux pour des projets de biens d'équipement.

A première vue, il semble que le gouvernement appuie fortement le secteur des biens d'équipement. Cependant, cet appui est confus et manque de coordination. Quatre organismes différents ayant des intérêts divers (la Direction de la construction, la Direction générale des projets outre-mer, la CCC et l'ACDI) sont disposés à prendre les devants et à coordonner l'exportation de projets. Le ministère de l'Industrie et du Commerce, par l'intermédiaire de son PDME, et l'ACDI, par le biais de son Programme de coopération industrielle, administrent des programmes d'appui qui se concurrencent et se chevauchent. En outre, les compagnies doivent négocier des accords de financement différents selon qu'il s'agit de prêts à long terme, de financement parallèle ou de crédit mixte.

Le Comité ne se préoccupe pas uniquement de ce que l'appareil gouvernemental pour les projets de biens d'équipement semble désarticulé et manque d'une coordination efficace, mais parce que l'industrie est elle-même petite, dispersée et ne dispose pas d'un capital suffisant. A de nombreux égards, les divers éléments des secteurs publics et privés sont le reflet l'un de l'autre, ce qui aggrave les problèmes de gestion et de coordination.

Le problème découle aussi en partie du rôle passif de prestataire de services traditionnellement joué par le gouvernement. Fort heureusement, ce rôle est en train de changer. Le ministre d'État au Commerce dirige souvent des missions commercia-

3. *Expertise in selling, financing, deal-making and project management* These activities are key competitive factors in capturing and successfully completing capital projects. They must therefore be part of the basic expertise of a successful capital projects organization. Sound project direction and control are integral parts of a competitive capital projects capability. Both the owner and supplier have to know that commitments made will be delivered according to the terms established.

4. *Track record of proven competence* Experience plays a dominant role in deciding who ultimately lands a project. This experience can be acquired through a long history of working in foreign markets, through similar projects in the home market and through expertise in the key functions required by the project. While it may not be necessary to have all the expertise in a single firm, the combination of experience often contributes to the establishment of a credible position in the project bidding process.

5. *Effective business-government relationships* To describe the capital projects world as anything less than a business-government partnership would be to misrepresent what is going on. The Canadian government provides financing, support programs, fiscal incentives and even contracts to help industry compete successfully in foreign markets. It has also made available its own expertise, such as air transportation management skills, in helping firms to land projects. The Committee discovered that business turns quickly to government for support when competitor nations unveil new initiatives. The adversary relationship between business and government has no place in today's international economic environment.

6. *Ongoing commitment to the capital projects business* Success in the export of capital projects requires a lasting commitment to international markets. Firms must establish a presence in target markets and gear their marketing and sales efforts to the long term. Owners can readily identify those who have entered the market on an opportunistic basis; their credibility and competence are usually questioned and frequently undermined. There are many dimensions of maturity in the capital projects industry, but commitment is an invaluable one.

les à l'étranger et recherche activement de nouveaux débouchés d'exportation pour les entreprises canadiennes. A titre de comparaison, cependant, soulignons que les concurrents du Canada dans les projets de biens d'équipement ont déjà élaboré des stratégies et programmé les ressources du gouvernement et des sociétés en vue d'atteindre leurs objectifs. Nous commençons à fixer une orientation des activités d'exportation; mais il nous reste encore beaucoup à faire pour que nos ressources limitées correspondent à ces objectifs. En outre, ce leadership doit être appuyé par des mesures pertinentes.

Les programmes ne sont pas concurrentiels

Les témoins ont exprimé deux préoccupations principales dans ce domaine, la première concernant la compétitivité des prêts à long terme du Canada pour les projets de biens d'équipement et la seconde les stimulants fiscaux accordés aux particuliers et aux sociétés pour les travaux outremer. Nous avons fait état de ces préoccupations dans notre rapport intérimaire et nous y reviendrons dans le chapitre 7 du présent rapport. Le gouvernement a adopté plusieurs nouveaux programmes et des mesures fiscales qui ont trait à ces préoccupations.

LES CRITÈRES DU SUCCÈS

Il ressort nettement de notre enquête sur le secteur des gros projets de biens d'équipement que le Canada devrait adopter une attitude différente à l'avenir, face à ce marché. Le Comité a concentré son attention sur ce qu'il croit être les critères du succès, à savoir:

1. Un capital important L'aptitude à entreprendre de gros projets exige un actif capable d'assumer les risques correspondants. On ne peut réussir dans le secteur des projets de biens d'équipement si chaque projet met en danger la survie de l'entreprise. En fait, il faut un capital nettement supérieur à celui qui est nécessaire pour un projet unique. Il faut exécuter simultanément plusieurs projets différents afin de pouvoir répartir le risque sur un certain nombre de projets et d'activités.

2. Des mandats de sociétés dépassant les projets de biens d'équipement Les firmes européennes de biens d'équipement sont généralement des composantes de sociétés beaucoup plus importantes. De cette manière, le groupe des projets de biens d'équipement a accès à un capital nettement supérieur à ses besoins; le risque est considéré comme une possibilité plutôt que comme une source éventuelle de catastrophe. De même, l'équipe chargée des projets de biens d'équipement peut profiter au besoin des capacités de commercialisation, des systèmes d'information, de la compétence en matière de financement et d'approvisionnement, et du personnel-clé de la société. Élargir le mandat d'une société constituerait une façon concurrentielle et efficace d'établir un équilibre dans les travaux des projets et de maintenir un groupe de compétences compatibles. En outre, une telle approche convient bien à la structure de l'industrie canadienne dans laquelle les fonctions séparées existent déjà et n'ont qu'à être regroupées selon les besoins des projets particuliers.

3. Une compétence en matière de vente, financement, négociation et gestion de projets Ces fonctions sont des facteurs concurrentiels-clés pour obtenir des projets de biens d'équipement et les exécuter avec succès. Elles doivent donc faire partie de la panoplie de compétences d'une organisation qui veut réussir dans les projets de biens d'équipement. Une direction et un contrôle adéquats du projet font partie intégrante d'une compétence concurrentielle pour des projets de biens d'équipement. Le propriétaire et le fournisseur doivent savoir que les engagements pris seront respectés selon les conditions établies.

4. La preuve de la compétence L'expérience joue un rôle prépondérant au moment de la décision finale concernant l'obtention d'un projet. Cette expérience peut s'acquérir par de nombreux travaux sur les marchés étrangers, par l'exécution de projets semblables sur le marché national et par la compétence dans les fonctions-clés exigées par le projet. Même s'il n'est peut-être pas nécessaire de regrouper toutes les compétences au sein d'une seule entreprise, l'expérience combinée contribue souvent à

établir une position crédible lors de la présentation des soumissions pour le projet.

5. Des relations efficaces entre les entreprises et le gouvernement Si l'on décrit le secteur des projets de biens d'équipement comme n'étant pas une association entre les entreprises et le gouvernement, on ne donne pas une véritable image de la réalité. Le gouvernement canadien offre des possibilités de financement, des programmes de soutien, des stimulants fiscaux et même des contrats pour aider l'industrie à être concurrentielle sur les marchés étrangers. Il a également mis sa propre compétence, pour la gestion du transport aérien par exemple, à la disposition des entreprises pour les aider à obtenir des projets. Le Comité a constaté que les entreprises se tournent rapidement vers le gouvernement pour obtenir de l'aide lorsque les pays concurrents proposent de nouvelles initiatives. Dans le milieu économique international contemporain, la confrontation entre l'État et le monde des affaires n'a plus sa place.

6. Un engagement permanent dans les projets de biens d'équipement Le succès de l'exportation de projets de biens d'équipement exige un engagement durable sur les marchés internationaux. Les entreprises doivent établir une présence sur les marchés cibles et orienter à long terme leurs efforts de mise en marché et de vente. Les propriétaires peuvent identifier rapidement ceux qui ont pénétré sur le marché comme bouchetrous; leur crédibilité et leur compétence sont généralement mises en doute et sont souvent battues en brèche. La maturité comporte de nombreuses facettes dans le secteur des biens d'équipement mais le fait de s'y engager sérieusement constitue sans aucun doute un atout inestimable.

Chapter 4

The Major Trading House Requirement

In the previous chapters we described the world trade environment and examined trends, developments and opportunities that are fundamental to the trading house question. Your Committee found that although Canada's trade performance appears satisfactory on the surface, in fact we face serious problems. Canada's share of world trade is declining steadily, we depend overwhelmingly on natural resource-related exports, and our trade picture continues to be dominated by the United States, to the near exclusion of other increasingly attractive markets. Most disturbing to the Committee is the massive and growing trade deficit in manufactured end products, a deficit that in 1980 amounted to $18 billion. When we discount our natural resource advantages and reliance on the US market, it becomes apparent that our basic ability to compete and hold a place in world markets is on the decline.

Our order of reference directs us to "examine ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance." We have concluded that solid opportunities to increase our exports, particularly of manufactured goods, exist in the small and medium business sector and in large capital projects. In determining what should be done to capture these opportunities, we were guided by our reference to examine trading institutions and their capacity to improve Canada's export performance. This chapter recaps hurdles that trading institutions must overcome to be effective, reviews the alternatives set out in our Second Report and discusses the need for a major trading corporation.

THE EXPORT HURDLES

For many companies in Canada, exporting presents uncertainties and risks that can surpass the anticipated gains that might arise from entering foreign markets. Although small and medium businesses that make the effort to go after exports do as well as larger companies, smaller scale and the consequent inability to take financial risks are still inhibiting many firms. Similar problems exist in the capital projects area. Larger scale organizations have a competitive advantage; smaller firms face a double hurdle—their size limits their ability even to get into the international game let alone compete in it.

Many witnesses shared a common concern: Canada has the capacity to compete more aggressively internationally, but Canadian firms lack the necesary motivation. Most companies survive quite well by concentrating on domestic markets or looking no further than the United States for export sales; the incentive to enter uncharted territory simply does not exist. It would be superficial to assume that this is a problem of attitude alone, because the response of most of these firms is appropriate to their situation. At the same time, their business potential, and therefore Canada's export potential, is greater than present achievements indicate. The question thus remains—what does it take to get firms to expand their exports?

Government has helped to expand exports by introducing a number of trade-related programs and services. Financing and insurance are provided through the Export Development Corporation, the Trade Commissioner Service offers market surveillance and assistance, and ITC delivers a range of export support measures through its Program for Export Market Development. These programs provide substantial assistance to many exporters and are credited with increasing the number of firms that become exporters. However, these programs and services do not address the problems of scale just identified. Serious marketing gaps, which render Canadian firms less than competitive, exist on several fronts:

1. *Market intelligence* Many firms do not have access to relevant export market intelligence. In fact, far too many firms do not

Chapitre 4

La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit l'état du commerce international et examiné les tendances, les développements et les possibilités qui s'avèrent primordiales pour les maisons d'import-export. Le Comité a estimé que bien que de prime abord le rendement commercial du Canada semble satisfaisant, nous faisons face en réalité à de sérieux problèmes. La part canadienne du commerce international décroît, nous dépendons irrésistiblement des exportations de nos ressources naturelles et notre scène commerciale continue d'être dominée par les États-Unis, à la presque exclusion d'autres marchés de plus en plus attrayants. Un des signes les plus alarmants pour le Comité en est le déficit commercial énorme et croissant des produits finis manufacturés, déficit qui a atteint les $18 milliards en 1980. Si nous ignorons les avantages que nous procurent nos ressources naturelles et notre dépendance à l'égard du marché américain, il devient évident que notre aptitude fondamentale à nous tailler et à conserver une place concurrentielle sur les marchés mondiaux commence à régresser.

Conformément à notre mandat, nous sommes tenus «d'examiner les façons dont une société nationale de commerce pourrait améliorer le rendement à l'exportation du Canada». Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe d'excellentes possibilités d'augmenter nos exportations, particulièrement celles des biens manufacturés, dans le secteur des petites et moyennes entreprises et dans les gros projets de biens d'équipement. Pour déterminer les mesures à prendre afin de concrétiser ce potentiel, il nous a fallu examiner, selon l'orientation fixée par notre mandat, les maisons d'import-export et leur capacité de favoriser les exportations canadiennes. Le présent chapitre expose une récapitulation des obstacles que doivent surmonter les maisons d'import-export pour être efficaces, un examen des solutions exposées dans notre rapport intérimaire et de la nécessité de créer une société de commerce d'envergure.

LES OBSTACLES À L'EXPORTATION

Pour nombre de sociétés canadiennes, l'exportation comporte des incertitudes et des risques qui sont susceptibles d'excéder les gains anticipés provenant de la pénétration sur les marchés étrangers. Bien que les petites et moyennes entreprises qui font l'effort de s'engager dans l'exportation se débrouillent aussi bien que les plus grosses compagnies, leur envergure moindre et l'incapacité qui en résulte de courir des risques financiers paralysent toujours nombre d'entreprises. Il existe des problèmes semblables dans le secteur des biens d'équipement. Les sociétés de plus grande envergure possèdent un avantage concurrentiel sur les plus petites entreprises qui font face, quant à elles, à un double obstacle: leur taille limite leur capacité même d'entrer sur la scène du commerce international, à plus forte raison d'y être compétitives.

Nombre de témoins partagent cette préoccupation, à savoir que nous avons la capacité de soutenir plus aggressivement la concurrence à l'échelle internationale mais que, pour ce faire, les entreprises canadiennes n'ont pas la motivation nécessaire. La plupart des sociétés survivent assez bien en se concentrant sur les marchés intérieurs ou en n'étendant pas au-delà des États-Unis leurs ventes à l'exportation; elles ne sont nullement incitées à s'aventurer sur un terrain inexploré. Il serait superficiel de présumer qu'il ne s'agit là que d'un question d'attitude puisque dans la plupart des cas, la réaction de ces entreprises est appropriée à leur situation. Parallèlement, leur potentiel commercial et la capacité d'exportation du Canada sont supérieurs à ce que leur performance actuelle laisse croire. La question qui se pose est donc la suivante: que faut-il pour amener ces entreprises à augmenter leurs exportations?

Le gouvernement a voulu favoriser l'expansion des exportations en établissant un certain nombre

even know how to use the existing—albeit limited—services.

2. *Direct sales and service* Few Canadian firms can afford to maintain an international marketing operation. Agents may be a sound alternative, but good agents are hard to find, and smaller companies may not have the volume to build a lasting relationship.

3. *Solid financial base* Very few firms have the financial capacity to undertake and spread risk. No firm can afford to jeopardize its financial viability in a single transaction; firms must be able to conduct a number of deals simultaneously so that winners can be balanced off against losers. In the case of small and medium business, financial constraints limit the number of markets they can cover and the variety of services they can provide. With capital projects, these constraints affect the size and number of projects that can be undertaken.

4. *Effective trade services* Each transaction comprises a number of individual trade services. Supply must be secured, competitive costs guaranteed, quality assured, financing and insurance arranged, transportation negotiated, customs cleared, delivery completed and ongoing service maintained. Trading involves an inter-related chain of events in which the weakest link can strongly influence the outcome of the transaction. Many Canadian businesses view the trade process as a maze of activities for which they have no special competence.

5. *Government marketing* In many countries, successful marketing requires the support and involvement of the supplier's government and, in some cases, direct government-to-government negotiations. The appointment of a Minister of State for Trade has helped improve Canada's ability to deal at this level, but a lasting corporate capability is often required to close a deal and carry it through.

The gaps just identified fall within the normal functions of a trading house. They are not, however, being comprehensively filled by our existing trading houses. This puts the Canadian trade structure at a disadvantage when compared to many competitor nations in international markets. The next section sets out alternatives for strengthening Canada's general trading house capability and correcting a serious deficiency in the way we structure our export efforts.

THE ALTERNATIVES

Our Second Report identified several options for strengthening Canada's general trading and capital projects export capability. The list of alternatives was by no means exhaustive, nor did the selection of one alternative preclude the need for action in the other areas identified.

We have carefully reviewed the alternatives to determine which would best solve the trading problems we have identified. Our review of the banking and multinational alternatives identified serious impediments to immediate and significant action. Banks do not at present have any expertise in buying and selling goods and may have trouble developing it. In addition, the *Bank Act* does not permit banks to own more than 10 per cent of a trading company. Although the legislation does permit banks to set up subsidiaries specializing in export financing, it restricts their financing role to exports from Canada. This means that third-party deals and imports into Canada or countertrade arrangements would not be permitted.

As far as the multinational alternative is concerned, Canadian firms market their own products abroad but have not entered into piggy-backing the product lines of other businesses. Nor can they be expected to. Some firms, such as Alcan Aluminum Limited and Canada Wire and Cable (International) Ltd., have described their trading organizations to the Committee, explaining that their expertise is focussed primarily on in-house products. One company, Tridon International Ltd., is an exception; it has been active and sucessful in selling a family of products that complement its own product lines. But as a rule, the corporate sector does not have a compelling interest in pushing the development of trading houses at this time. Without disparaging the interest that does exist,

de programmes et de services relatifs au commerce. La Société d'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance, le Service des délégués commerciaux procède à l'examen des marchés et fournit une aide à la commercialisation, et le ministère de l'Industrie et du Commerce offre une série de mesures de soutien à l'exportation par le biais de son Programme de développement des marchés d'exportation. Ces programmes offrent une aide considérable à nombre d'exportateurs et on leur doit d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à devenir exportatrices. Ces programmes et services ne touchent cependant pas aux problèmes d'envergure dont on vient de parler. Il existe de sérieuses lacunes dans la mise en marché qui rendent les entreprises canadiennes non compétitives, et ce, sur plusieurs plans:

1. Renseignements sur les marchés Nombreuses sont les entreprises qui n'ont pas accès à des renseignements pertinents sur les marchés d'exportation. En fait, un trop grand nombre d'entre elles ne savent même pas comment utiliser les services disponibles, si limités soient-ils.

2. Ventes directes et service Peu d'entreprises canadiennes peuvent se permettre de maintenir les frais d'une mise en marché à l'échelle internationale. Le recours aux agents peut s'avérer une option intéressante, mais il est difficile de trouver de bons agents et les petites compagnies peuvent ne pas avoir la capacité d'établir des relations durables.

3. Assise financière solide Très peu d'entreprises ont la capacité financière de courir et de répartir les risques. Aucune entreprise ne peut se permettre de compromettre sa viabilité financière dans une transaction unique: les entreprises doivent être en mesure de mener de front plusieurs projets, de sorte que puisse s'établir un équilibre entre les succès et les échecs. Dans le cas des petites et moyennes entreprises, des contraintes d'ordre financier viennent limiter le nombre des marchés où elles peuvent intervenir et la variété des services qu'elles peuvent offrir. Dans le cas des biens d'équipement, ces contraintes influent sur l'envergure et le nombre des projets qui peuvent être entrepris.

4. Services commerciaux efficaces Toute transaction comporte un certain nombre de services commerciaux particuliers. Il faut assurer les approvisionnements, garantir des coûts compétitifs, assurer la qualité, organiser le financement et les assurances, négocier les moyens de transport, s'acquitter des frais de douane, assurer la livraison et maintenir un service continu. L'exportation suppose une succession de démarches dont les plus secondaires peuvent affecter l'issue de la transaction. Plusieurs entreprises canadiennes voient dans le processus commercial un dédale d'activités pour lesquelles elles n'ont aucune compétence particulière.

5. Mise en marché par le gouvernement Dans plusieurs pays, le succès de la mise en marché est fonction de l'appui et l'engagement du gouvernement du fournisseur et, dans certains cas, des négociations directes de gouvernement à gouvernement. La nomination d'un ministre d'État au Commerce a donné au Canada une capacité accrue à cet égard, mais il faut par ailleurs pour conclure un contrat et le mener à bien que la firme impliquée démontre des atouts indéniables.

C'est le rôle des maisons d'import-export de remplir les fonctions énumérées précédemment. Malheureusement le secteur canadien des maisons d'import-export n'a pas rempli ce rôle, ce qui désavantage le commerce canadien comparativement à nombre de pays compétiteurs. Dans la prochaine partie, nous proposons des solutions de rechange afin de renforcer la capacité globale des maisons d'import-export au Canada, corrigeant ainsi une grave faiblesse dans nos structures de soutien des exportations.

LES SOLUTIONS

Dans notre rapport intérimaire, nous avons dénombré plusieurs moyens de renforcer la capacité d'exportation du Canada dans les secteurs des biens d'équipement et du commerce en général. La liste de ces solutions n'est cependant pas exhaustive, pas plus que le choix d'une solution n'exclut d'agir dans les autres domaines identifiés.

Nous avons soigneusement étudié les solutions possibles afin de déterminer laquelle peut le mieux

A. GENERAL TRADING CORPORATION ALTERNATIVES

ALTERNATIVE	CHARACTERISTICS
1. Bank-owned Trading Houses	—Banks own equity positions, possibly controlling interest —Banks use existing domestic and international capabilities to encourage rapid development of trading houses —Current policy direction of United States
2. Multinational Subsidiaries	—Multinational corporations establish subsidiaries to market their own goods and those of other companies —Corporations either use their existing marketing networks or start new companies —Trading house approach can be used to develop new markets
3. Strengthen Existing Trading Houses	—Greater scale through rationalization or individual growth —Specialization by product, function or market —Trading house start-ups encouraged
4. Government-owned Trading Company	—Organization would provide full range of trade services for existing or potential exporters —Government-to-government deals —Canadian Commercial Corporation could serve as base
5. Public/Private-owned Trading Company	—Trade organization with sufficient capitalization to compete successfully in international markets —Government and private shareholders; government ownership likely to diminish over time —Canada Development Corporation type legislation or amend *Canadian Commercial Corporation Act*

we are not confident that it is sufficient to remedy the institutional deficiencies we have identified.

As we have already indicated, the existing trading house sector does not offer a base on which to build a world-competitive general trading corporation. Although some trading organizations have successfully carved out niches in specific markets, we found no evidence of a single trading house offering an internationally competitive range of services and broad market coverage.

We also found limitations in the institutional structure in the capital projects area. More serious than the lack of motivation to pursue export business is the fact that the structure of our domestic industry is too small and too fragmented to permit the aggressive pursuit of larger capital projects. Nearly all the engineering, construction or equipment supply firms either do not have the motivation or lack the capital base to sustain the risk on larger projects. There have been efforts to form consortia but these have had trouble overcoming the problem of joint and several liability.

Government has frequently been nominated as a risk-sharing partner in major capital projects.

A. LES SOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE COMMERCE

SOLUTIONS	CARACTÉRISTIQUES
1. Maisons d'import-export à propriété bancaire	—Banques détentrices de leurs propres actions, avec contrôle possible des taux d'intérêts —Utilisation par les banques des capacités nationales et internationales existantes pour encourager une croissance rapide des maisons d'import-export —Orientation actuelle des États-Unis en matière de politique
2. Filiales de multinationales	—Les sociétés multinationales créent des filiales pour mettre en marché leurs propres produits et ceux d'autres sociétés —Les sociétés ont recours à leurs réseaux de mise en marché ou établissent de nouvelles compagnies —L'approche des maisons d'import-export peut servir à ouvrir de nouveaux marchés
3. Renforcer les maisons d'import-export existantes	—Favoriser une plus grande envergure par rationalisation ou croissance individuelle —Spécialisation par produit, fonction ou marché —Encourager le démarrage de maisons d'import-export
4. Société commerciale à propriété gouvernementale	—Organisme offrant toute une gamme de services commerciaux aux exportateurs actuels ou éventuels —Négociations de gouvernement à gouvernement —La Corporation commerciale canadienne pourrait servir de point de départ
5. Société à propriété publique/privée	—Organisme commercial ayant un taux de capitalisation suffisant pour maintenir avec succès une position concurrentielle sur les marchés internationaux —Actionnaires des secteurs public et privé, la participation du gouvernement diminuant probablement avec le temps —Loi du genre de celle de la Société canadienne d'expansion ou amendement de la Loi sur la Corporation commerciale canadienne

résoudre les problèmes que nous avons décelés. Notre examen des solutions bancaires et multinationales a laissé entrevoir de sérieux obstacles à une action immédiate et significative. En effet, les banques n'ont, à l'heure actuelle, aucune compétence dans l'achat et la vente de produits et peuvent avoir quelque difficulté à se doter de la capacité nécessaire. En outre, la Loi sur les banques n'autorise pas ces institutions à détenir plus de 10 pour cent des parts d'une société d'ex-

B. CAPITAL PROJECTS ALTERNATIVES

ALTERNATIVE	CHARACTERISTICS
1. Government-supported Project Consortia	—Organization is created in response to opportunities and is specific to the project —Private or public sector project administration —Government provides risk funding
2. Major Project Management Firm	—Large organization capable of project direction, financing, engineering and construction —Capital base sufficient to support several large projects at one time —Industry rationalization required as well as a substantial infusion of capital
3. Major Corporation	—Capital base built up through several business activities in addition to capital projects —Export of capital projects draws on equipment and service side of existing business —Bell Canada is an active example, although other corporations could perform role
4. Permanent Industrial Sector Consortia	—Organizations in industrial sector combine on a permanent basis to market and carry out capital projects —Separately funded or fall-back funding by partners —Shell company can be used where resources are drawn from partners as required, or a permanent organization with key resources can be created

Three related proposals are under discussion at this time. One would involve using a Crown corporation to share risk with Canadian capital project exporters. Under this proposal, either profits or losses arising from the contract would be shared by the Crown corporation on the basis of a pre-agreed percentage. The Crown corporation's total liability for loss would also be limited to an amount agreed upon in advance.

Another recent proposal recommends the establishment of a risk-sharing facility with a mixed public/private board of directors, private shareholders and a majority of directors from the private sector. The facility's chief responsibility would be the administration of a $100 million risk fund provided by the federal government. The fund would be used to share in the profits and risks of major projects, with percentages determined on a project-by-project basis.

Finally, an ultimate risk insurance scheme designed to insure Canadian overseas project exporters against risks not covered by any existing program has been suggested. Port delay, foreign inflation, and strikes by foreign labour are examples of such risks. Private insurance companies have considered this approach.

Your Committee has major reservations about these proposed risk-sharing schemes. All three are based on the unusual premise that risk should be

B. LES SOLUTIONS DES PROJETS DE BIENS D'EQUIPEMENT

SOLUTIONS	CARACTÉRISTIQUES
1. Consortiums de projets appuyés par le gouvernement	—Organisme créé pour profiter des occasions, et adapté au projet —Administration du projet par le secteur privé ou public —Création par le gouvernement d'un fonds de couverture des risques
2. Importantes entreprises de gestion de projets	—Organismes importants en mesure de prendre en charge la direction du projet, le financement, l'ingénierie et la construction —Capital de base suffisant pour soutenir en même temps plusieurs projets d'importance —Requiert la rationalisation de l'industrie de même qu'une injection substantielle de capitaux
3. Sociétés d'envergure	—Capital de base amassé par le biais de nombreuses activités commerciales en sus des projets de biens d'équipement —Exportation des biens d'équipement encourage le développement des services et de l'équipement des entreprises existantes —Bell Canada constitue un modèle dynamique bien que d'autres sociétés puissent avoir un rôle à jouer
4. Consortiums permanents dans le secteur industriel	—Rassemblement permanent des organismes du secteur industriel afin de mettre en marché et de réaliser les projets de biens d'équipement —Financement indépendant ou financement de réserve par les partenaires —On peut avoir recours à une compagnie parapluie lorsqu'il faut obtenir des fonds des partenaires, le cas échéant, ou former un consortium permanent disposant des ressources-clés nécessaires.

portation. Bien que la loi permette aux banques d'établir des filiales spécialisées dans le financement des exportations, elle limite leur participation financière aux exportations canadiennes. Autrement dit, les marchés conclus avec une tierce partie et les importations au Canada dans le cadre de transactions commerciales non monétaires ne seraient pas autorisés.

Dans le cas des multinationales, les entreprises canadiennes mettent en marché leurs propres produits à l'étranger et n'ont pas accueilli les lignes de produits d'autres entreprises. On ne doit pas non plus s'attendre à ce qu'elles le fassent. Certaines entreprises, comme l'Alcan Aluminum Limitée et Canada Wire and Cable (International) Ltée, ont donné au Comité une description de leurs organis-

covered outside the corporate financial structure rather than within. All three schemes anticipate dealing with risk on a project-by-project basis for each company, rather than a portfolio approach which would spread the risk over several projects. None of the proposed schemes provides an objective way to determine the extent to which the company involved has relied on the risk insurance to compensate for its own bidding weaknesses. Finally, all the proposed schemes expect government to be the ultimate source of risk money, but award decision-making power to intermediaries who do not have project responsibility.

THE TRADING HOUSE REQUIREMENT

Our task has been to examine the potential offered by the trading house approach to strengthen and complement our existing export capability. In specific terms, we have attempted to determine if a major Canadian trading corporation could contribute to capturing some of the export potential that has been identified. We have concluded that such a corporation will not only contribute to this end but could also help to capture the opportunities in growth markets and reshape our competitive approach to export markets.

We cannot over-emphasize the importance of a broad international perspective when dealing with this topic. While we need not repeat the sobering litany of trade challenges facing Canadians, let us stress that Canada is on the verge of ceasing to be a serious contender in many key trade areas. The concept of a major trading corporation is by no means a panacea, but it could be a significant addition to our competitive capability, to our ability to enter markets where we are barely represented and to engage in transactions that are currently beyond our expertise.

Your Committee has not met any members of the Canadian business community eager to take the lead, or for that matter even to get involved in the development of a major trading house in Canada. There were a few sparks of interest, but hardly the kind of response that would allow us to conclude with confidence that Canadian industry is moving toward filling the major trading house gap.

We are faced with the choice of either waiting for the trading house sector—or the engineering and construction sector—to evolve toward financial stability and a more aggressive stance, or moving now to establish a major trading organization. Your Committee has concluded that it is urgently necessary to strengthen Canada's trading capability now. As a major component of this initiative, we recommend that:

The federal government sponsor the development of a major Canadian trading corporation.

A major trading company will not solve all our export problems. The entire trading and capital projects sector needs strengthening, and in Chapter 7 we endorse general measures to encourage this development. We also believe that a case can be made for two or more specialized trading entities. Given success and time, this may be a reasonable evolution. However, we believe that the best starting point is a single corporation, and our proposals are directed at getting the first such organization, which we call the **Canadian Trading Corporation**, launched and underway. This initiative would demonstrate the potential and importance of the trading function to Canada, upgrade the image of trading houses generally and provide support and an approach for other corporations to follow.

Finally, we endorse the shared enterprise approach as the best way to proceed. A number of witnesses have pointed out the pitfalls of a wholly-owned government corporation. The entrepreneurial requirements of a trading house could be given short shrift if a bureaucratic management regime were selected. Moreover, witnesses indicated that the political accountability demanded of a Crown corporation might undermine its ability to compete in the international arena.

At the same time, there are a number of advantages to having government as a partner in the enterprise. Government financial backing is essential to attract the necessary private sector investors and to assure stability during the corporation's start-up years. Government involvement is also required to put together a financial base large enough to make this a major corporation. The

mes commerciaux et indiqué que leurs compétences se concentraient principalement sur leurs propres produits. Par contre, une société—la Tridon International Ltd,—fait exception: elle a réussi à s'engager activement dans la vente d'une famille de produits qui vient compléter les siens. Mais, règle générale, le secteur de production n'a pas manifesté d'intérêt suffisant le poussant à favoriser l'essor des maisons d'import-export, à l'heure actuelle. Sans vouloir dénigrer l'intérêt qui existe et qu'on a manifesté, nous ne jugeons pas qu'il est suffisamment fort pour nous convaincre que les faiblesses institutionnelles que nous avons décelées seront corrigées sous peu.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur des maisons d'import-export actuel n'a pas la profondeur pour créer une société générale de commerce pouvant être concurrentielle à l'échelle internationale. Bien que certaines maisons de commerce aient réussi à se tailler une place sur certains marchés donnés, rien ne prouve qu'une maison d'import-export en particulier est en mesure d'offrir une gamme de services compétitifs à l'échelle internationale et de réaliser une vaste pénétration des marchés.

Nous avons aussi constaté qu'il existe des limites à la structure institutionnelle dans le domaine des biens d'équipement. Outre le manque de motivation nécessaire pour se lancer dans les exportations, il est encore plus inquiétant de constater que la structure de notre industrie nationale est trop restreinte et trop fragmentée pour permettre la poursuite dynamique d'importants projets de biens d'équipement. Dans la presque totalité des cas, les entreprises d'ingénierie, de construction et de fourniture d'équipement n'ont, elles non plus, ni la motivation ni le capital nécessaire pour assumer les risques liés aux gros projets. On a bien tenté de former des consortiums mais il leur a été difficile de surmonter le problème de la responsabilité conjointe et solidaire.

On a souvent référé au gouvernement comme partenaire en mesure de partager les risques dans les gros projets de biens d'équipement. Trois propositions en ce sens sont présentement à l'étude. Selon une de ces propositions, on aurait recours à une société de la Couronne pour partager les risques avec les exportateurs canadiens de biens d'équipement. C'est ainsi que les profits ou les pertes découlant d'un contrat seraient partagés par la société de la Couronne dans une proportion dont les parties seraient préalablement convenues. La responsabilité totale de la société de la Couronne pour ce qui est des pertes serait aussi limitée à un montant fixé et accepté à l'avance.

Selon une autre proposition présentée récemment, on recommande l'établissement d'un organisme de partage des risques qui regrouperait un conseil d'administration conjoint formé de représentants des secteurs public et privé, des actionnaires privés et d'une majorité de directeurs du secteur privé. Au départ, la responsabilité première de cet organisme serait d'administrer un fonds-risques de $100 millions fourni par le gouvernement fédéral. Ce fonds servirait à partager les profits et les risques des principaux projets, les proportions étant déterminées selon chaque projet.

Enfin, on a proposé d'établir un mécanisme d'assurance-risques de dernier recours, conçu afin d'assurer les exportateurs de projets canadiens outre-mer contre les risques qui ne sont pas couverts par les programmes en place. Les retards dans les livraisons portuaires, l'inflation et les grèves des travailleurs à l'étranger sont quelques exemples de ces risques. Certaines compagnies d'assurance privées ont envisagé cette approche.

Le Comité a émis de sérieuses réserves quant aux propositions relatives au partage des risques. Toutes trois se fondent sur cette hypothèse rarement avancée, à savoir que les risques ne devraient pas être assumés de l'intérieur à même le budget de la Société mais plutôt être couverts autrement. Les trois projets prévoient des négociations relatives aux risques, cas par cas, pour chaque projet et chacune des sociétés, plutôt que d'utiliser la méthode du portefeuille commercial qui permettrait de répartir les risques entre plusieurs projets. Aucun des projets ne propose une façon de déterminer objectivement la mesure dans laquelle la société en cause comptera sur son assurance-risques pour compenser la faiblesse de ses propres offres. Enfin, toutes les propositions supposent que le gouvernement fournira en fin de compte le fonds-risques, mais attribuent le pouvoir décisionnel à des intermédiaires qui n'ont pas à assumer la responsabilité du projet.

confidence in the operation engendered by government involvement will assist the corporation in developing a coherent, competitive long-term plan. Government sponsorship will also encourage both suppliers and buyers to deal with the corporation.

The shared enterprise model has been adopted both federally and provincially. It is most effective when there is a public interest to be served and highly competitive business requirements to be met. In the case of the Canadian Trading Corporation, the public interest is the need to quickly and significantly upgrade our trading capability; the commercial requirement is the need to compete and win against solidly entrenched and highly sophisticated business organizations. Your Committee is confident that a trading corporation approach uniquely suited to meet Canadian needs can be developed. We make specific proposals to this end in the next two chapters.

LA NÉCESSITÉ D'UNE SOCIÉTÉ D'IMPORT-EXPORT

Nous avions pour tâche d'examiner les possibilités offertes par les maisons d'import-export de renforcer et parfaire notre capacité d'exportation actuelle. Plus spécifiquement, nous avons tenté d'évaluer si une société d'import-export canadienne d'envergure pourrait nous aider à profiter dans une certaine mesure du potentiel d'exportation décelé. Et nous avons conclu que non seulement une telle société contribuerait à cet objectif mais pourrait aussi nous aider à profiter des occasions qu'offrent les marchés en expansion et à adopter une nouvelle attitude concurentielle sur les marchés d'exportation.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance d'envisager les choses dans une perspective internationale en abordant cette question. Sans vouloir reprendre toute la litanie des sérieux défis qui se posent aux Canadiens en matière de commerce, soulignons toutefois que le Canada est à la veille de ne plus être considéré comme un adversaire sérieux dans nombres de domaines-clés du commerce. Une société de commerce d'envergure ne constitue certes pas le remède à tous les maux, mais elle pourrait ajouter considérablement à notre capacité de concurrence et à notre aptitude à pénétrer sur les marchés où notre représentation est à peu près nulle et à s'engager dans des transactions qui en temps normal dépassent nos compétences.

Le Comité n'a pas encore recontré d'hommes d'affaires canadiens qui se montrent impatients d'ouvrir la marche ou même qui soient intéressés à s'engager dans l'établissement d'une importante maison d'import-export au Canada. On a bien manifesté quelque intérêt mais le Comité n'a pas observé le genre de réactions qui le convaincraient que l'industrie canadienne est en train de combler l'absence de maisons d'import-export d'envergure.

Nous avons donc le choix, soit d'attendre que le secteur des maisons d'import-export—ou celui de l'ingénierie et de la construction—en arrive au seuil financier voulu et de là à une position plus agressive, soit d'aller de l'avant pour créer dès maintenant une société de commerce d'envergure.

Le Comité en est arrivé à conclusion qu'il est urgent de renforcer dès à présent la fonction commerciale au Canada. Comme principale composante de cette démarche, nous recommandons que:

> **Le gouvernement fédéral parraine la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure.**

Une importante société de commerce ne viendra certainement pas à bout de tous nos problèmes d'exportation. Tout le secteur des exportations et des biens d'équipement doit être renforcé et, comme nous l'indiquons au chapitre 7, nous souscrivons aux mesures générales destinées à encourager ce développement. Nous croyons aussi qu'il y aurait place pour deux maisons d'exportation spécialisées ou plus. Avec le temps et si l'entreprise réussit, cela pourra être considéré comme une évolution raisonnable. Nous estimons toutefois que le meilleur point de départ serait la création d'une société unique et nos propositions visent à lancer et à mettre sur pied la première de ces sociétés, que nous appelons la **Société canadienne de commerce.** Cette initiative servirait à démontrer le potentiel de la fonction commerciale et son importance pour le Canada, à rehausser l'image des maisons d'import-export dans leur ensemble et à fournir appui et moyens aux autres sociétés qui lui emboîteront le pas.

Enfin, nous appuyons l'idée d'une entreprise conjointe, ce que nous estimons être la meilleure façon de procéder. Un certain nombre de témoins ont fait état des dangers que présente une société détenue à part entière par l'État. Les exigences relatives à la libre entreprise d'une maison d'import-export pourraient être trop facilement ignorées si on devait choisir une forme de gestion bureaucratique. En outre, des témoins ont fait remarquer que la responsabilité d'ordre politique qui incombe à une société de la Couronne peut diminuer son aptitude à soutenir la concurrence sur la scène internationale.

Par ailleurs, il y a un certain nombre d'avantages à ce que le gouvernement devienne un partenaire dans l'entreprise. L'appui financier du gouvernement est essentiel pour se gagner la participation nécessaire des investisseurs du secteur privé et assurer la stabilité de la société au cours de ses années de démarrage. L'engagement

financier de l'État est aussi nécessaire pour mettre en place une assise financière assez importante pour faire de cette entreprise une société d'envergure. La confiance en l'entreprise que provoquera l'engagement du gouvernement aidera la société à planifier à long terme son développement sur une base cohérente et concurrentielle. En outre, la participation gouvernementale encouragera et les fournisseurs et les acheteurs à faire affaire avec la société.

Le modèle de l'entreprise conjointe a été adopté tant au palier fédéral que provincial. Il s'avère très efficace lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt public et de satisfaire aux exigences commerciales de forte concurrence. Dans le cas de la Société canadienne de commerce, l'intérêt public est en l'occurrence la nécessité d'améliorer rapidement et de façon sensible notre capacité d'exportation; quant aux exigences commerciales, il s'agit de soutenir la concurrence et de damer le pion à des établissements commerciaux solidement implantés et hautement sophistiqués. Le Comité est convaincu qu'il est possible de développer une société nationale de commerce qui réponde spécifiquement aux exigences commerciales canadiennes. Nous faisons à ce sujet des propositions précises dans les deux prochains chapitres.

Chapter 5

The Role of the Canadian Trading Corporation

In proposing the creation of the Canadian Trading Corporation (CTC), your Committee is calling for the establishment of a corporation that will, with time and experience, become a full-service, internationally-based organization participating directly in existing and new channels of trade. We expect the corporation to be run on the basis of sound commercial practices, with an eye to minimizing costs and maximizing profits. The Committee has considered and rejected the "softer" roles that have been proposed for such a corporation, including trade facilitator, functional co-ordinator or risk insurer. Rather, what is required is an aggressive corporation, one that can compete successfully in world markets and place Canadian industry on an equal footing with international rivals in key markets outside North America and Europe.

We believe that the role of the proposed Canadian Trading Corporation will complement the existing trade capability of Canadian trading houses and exporters. We have heard trading houses described as "ten percenters" or unnecessary middlemen; too often their existence and precise role are either unknown or viewed with suspicion. Their small size and fragmented nature make it difficult for Canadian trading houses to persuade businesses that they can indeed provide effective and profitable entrées to foreign markets. Moreover, they often lack the financial muscle to take title to the goods and to ensure that products are delivered on time and in a manner satisfactory to the ultimate buyer.

We are seeking a flagship for Canadian trade, an organization that will take pride in implanting the Canadian name in the international marketplace. Many witnesses emphasized that one of our unexploited strengths is Canada's reputation in the world economy; we have failed miserably to connect our trading capability with this reputation. The CTC will correct this failure by providing an umbrella of Canadian identity for all Canadian exporters who want to use it. Further, it will demonstrate the significance and usefulness of the trading function to all Canadian business.

The specific components of the proposed role of the Canadian Trading Corporation include:

1. an essential export-import capability
2. a competitive product portfolio
3. a full service role
4. a focus on growth markets

AN ESSENTIAL EXPORT-IMPORT CAPABILITY

Central to the role of the proposed corporation is the question of whether it should focus only on exports. Our considered view is that the nature of world trade and the long-term viability of the corporation demand a role that encompasses both importing and exporting. We therefore recommend that:

The Canadian Trading Corporation be given a mandate to engage in exports, imports and third-party trade between foreign countries.

This recommendation reflects our belief that the best long-term route to expanding exports is the development of corporate vehicles that are expert in trading. Several witnesses informed the Committee that importing would be a politically unacceptable role for any trading company with government backing. We find this point of view short-sighted and ultimately counterproductive.

To preclude involvement in imports would be to deny the corporation access to one of the real advantages that Canada offers a prospective trading partner. Canada imported $51.9 billion in end products and fabricated materials in 1980. Moreover, just as Canada is seeking to change its trading patterns, the developing economies are

Chapitre 5

Le rôle de la Société canadienne de commerce

En proposant la création de la Société canadienne de commerce (SCC), le Comité préconise la mise en place d'une corporation qui, avec le temps et l'expérience deviendra un organisme d'envergure internationale, offrant une gamme complète de services, intervenant directement dans les circuits commerciaux actuels et à venir. Nous comptons que la société sera gérée en fonction de pratiques commerciales solides et avec l'intention de minimiser les coûts et de maximiser les profits. Le Comité a écarté après étude les propositions qui voulaient confier à une telle société un rôle «moins engagé» comme celui de faciliter le commerce, de faire office de coordinatrice opérationnelle ou d'offrir des services d'assurance-risque. Il nous faut plutôt une société dynamique, capable de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et de placer l'industrie canadienne sur un pied d'égalité avec ses rivales internationales sur les marchés-clés, ailleurs qu'en Amérique du Nord et en Europe.

Nous estimons que la Société canadienne de commerce est appelée à jouer un rôle qui viendra compléter la capacité d'exportation actuelle des maisons d'import-export et des exportateurs canadiens. On a prétendu que les maisons d'import-export ne constituaient que des intermédiaires inutiles, retirant un certain pourcentage des profits; or, trop souvent, leur existence et leur rôle précis sont soit ignorés, soit considérés avec méfiance. En raison de leur taille restreinte et de leur structure fragmentée, il est difficile pour les maisons d'import-export canadiennes de persuader le monde des affaires qu'elles peuvent véritablement constituer un moyen efficace et rentable de pénétrer sur les marchés étrangers. En outre, elles manquent souvent de moyens financiers pour faire l'acquisition de produits et garantir qu'ils seront livrés en temps voulu et à la satisfaction de l'acheteur.

Nous voulons doter le commerce canadien d'un porte-étendard, d'un organisme qui mettra sa fierté à faire valoir les produits canadiens sur les marchés internationaux. Nombre de témoins ont souligné que l'une de nos ressources encore inexploitées est justement la réputation du Canada dans l'économie mondiale. Nous avons lamentablement négligé de tirer parti de cette réputation pour mettre en valeur notre capacité d'exportation. La Société canadienne de commerce réparera cette négligence en servant de tribune de promotion de l'identité canadienne pour tous les exportateurs canadiens qui veulent s'en prévaloir. En outre, elle servira à démontrer à toutes les entreprises canadiennes l'importance et l'utilité de l'import-export.

Le rôle que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce comporte les caractéristiques suivantes:

1. une capacité certaine dans le domaine de l'import-export
2. une gamme complète de produits compétitifs
3. un service complet
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion

UNE CAPACITÉ CERTAINE DANS LE DOMAINE DE L'IMPORT-EXPORT

Dans la détermination du rôle assigné à la société, il faut tout d'abord se demander si celle-ci devra se consacrer exclusivement aux exportations. Après en avoir longuement débattu, nous estimons qu'étant donné la nature même du commerce mondial et la viabilité à long terme de la société, il est indispensable que celle-ci s'occupe à la fois d'importation et d'exportation. C'est pourquoi nous recommandons que:

> **La Société canadienne de commerce reçoive un mandat lui permettant de s'engager dans l'exportation, l'importation et les échanges tripartites avec les pays étrangers.**

seeking greater access to our market. The fact that we import enormous quantities of goods must be seen for what it is—both a fact of life and a strong position from which to expand our exports. Our extremely favourable import position is one of the real advantages that the Canadian Trading Corporation must be in a position to use.

We also believe that as the trading competence of the corporation develops, it should be able to engage in transactions between foreign countries; this will help to maintain that competence and will ultimately benefit Canadian trade. We have already described how international trade today often involves multiple country transactions. The Canadian trading capability falls far short of being able to undertake such complex transactions—the international organizations and information network simply do not exist.

Other countries in Canada's position rely on the expertise of the specialist countertrade houses located in Austria and Switzerland. After decades of experience in non-currency trade, those European trading houses conduct a tremendous volume of business. Because goods offered in exchange for imports often lack market attractiveness, the specialist trading houses charge a high premium to sell off these goods, and experienced traders allow for that charge when negotiating. At some time in the future, the CTC may develop the capability to engage in countertrade, but at present it is an area best left to the experts. The Canadian Trading Corporation should direct its efforts toward knowing who the experts are and how to deal with them. The Committee therefore recommends that:

The Canadian Trading Corporation develop working arrangements with trading houses specializing in countertrade.

A corporate mandate to engage in all dimensions of trade is also essential to the economic viability of the organization. The capabilities that the organization must develop, such as foreign offices, telecommunications systems, warehouses, buyers and transportation experts are costly to establish and expensive to maintain. The cost structure necessitated by these facilities can only be covered by the revenues gained by engaging in trade transactions of every type.

A COMPETITIVE PRODUCT PORTFOLIO

The priority for the Canadian Trading Corporation is to increase Canada's exports of manufactured products. We have identified the expansion of small and medium business exports and larger capital projects as areas in which the potential to expand exports exists. We have further concluded that both export activities should be accommodated within the same organization. The Corporation's marketing efforts should focus on what the customer wants, not on what we want to sell. We therefore recommend that:

The Canadian Trading Corporation ultimately be capable of selling any commercially viable product.

There are real economies of scale and significant competitive advantages in chartering the CTC to encompass a wide product line. Several of a corporation's basic functions are applicable to all its product lines. For example, market intelligence systems are expensive to establish initially, but can be adjusted to handle more information and more users for relatively small incremental costs. Similarly, corporate skills in procurement, contracting, quality assurance, transportation, insurance and financing have application across all the activities of the corporation. The trading side of the corporation will be involved in the purchase and export sale of capital equipment. That expertise will in turn complement the ability of the capital projects group to carry out its role, secure in the knowledge that a supply capability will continue to serve the completed project long after the construction team has left. Moreover, the ultimate test of what the corporation can sell will be made in the markets it enters, not here in Canada. As a result, it requires maximum scope and flexibility to determine what works best and where.

We have examined some of the capital project organizations in the Federal Republic of Germany, the United States and Japan in an effort to understand their corporate structures. In the FRG, capital project firms have evolved as a competitive outgrowth of large corporations. Faced with declining sales volumes in their core businesses, these corporations have sought capital projects

Cette recommandation traduit notre conviction que la meilleure façon d'assurer, à longue échéance, une expansion de nos exportations consiste à mettre en place des sociétés spécialisées dans l'import-export. Plusieurs témoins ont indiqué au Comité qu'il était inacceptable, d'un point de vue politique, d'inclure l'importation dans les attributions d'une société de commerce patronnée par le gouvernement. Cette opinion nous semble peu éclairée et, en fin de compte, négative.

En écartant l'importation des fonctions de la société, on l'empêcherait de tirer parti d'un des avantages réels que présente le Canada pour nos partenaires commerciaux éventuels. Le Canada a importé pour $51.9 milliards de produits finis et de demi-produits en 1980. En outre, alors même que le Canada cherche à remodeler ses profils commerciaux, les pays en expansion revendiquent un meilleur accès à notre marché. C'est en toute objectivité qu'il faut considérer le fait que nous importons d'énormes quantités de produits: c'est à la fois une réalité et une solide position sur laquelle appuyer l'expansion de nos exportations. Notre situation extrêmement favorable en matière d'importation constitue l'un des avantages réels que la Société canadienne de commerce doit être en mesure d'exploiter.

Nous estimons en outre qu'au fur et à mesure que s'améliorera sa compétence en matière d'exportation, la société devrait être en mesure de s'engager dans des transactions à l'étranger, ce qui l'aidera à maintenir cette compétence et sera, en fin de compte, bénéfique pour le commerce canadien. Nous avons déjà indiqué qu'à l'heure actuelle, le commerce international implique souvent des transactions entre plusieurs pays. La capacité d'exportation du Canada est loin de lui permettre d'entreprendre des transactions aussi complexes, les organismes d'envergure internationale et le réseau d'information dont le pays aurait besoin lui faisant tout simplement défaut.

D'autres pays, placés dans la même situation que le Canada, s'en remettent à l'expérience des maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires que l'on trouve en Autriche et en Suisse. Après des dizaines d'années d'expérience dans ce genre de transactions, ces maisons d'import-export européennes brassent un énorme volume d'affaires. Parce que les produits offerts en échange des importations manquent souvent de l'attrait nécessaire pour soutenir la concurrence sur les marchés, les maisons d'import-export spécialisées exigent une forte prime pour vendre ces produits, et les exportateurs expérimentés tiennent compte de cette demande lors des négociations. La Société canadienne de commerce peut éventuellement acquérir la capacité de s'engager dans les transactions non monétaires mais, pour l'heure, c'est là un domaine qu'il vaut mieux laisser aux spécialistes. La Société canadienne de commerce devrait s'attacher à savoir qui sont ces experts et comment traiter avec eux. Le Comité recommande donc que:

> **La Société canadienne de commerce prenne les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires.**

Pour que la Société canadienne de commerce soit économiquement viable, il est aussi essentiel que son mandat porte sur tous les aspects du commerce. Les ressources dont elle doit se doter, par exemple, bureaux à l'étranger, systèmes de télécommunication, entrepôts, services d'acheteurs et d'entrepreneurs de transport, sont coûteuses à mettre en place et à entretenir. Le coût structurel de ces éléments ne peut être récupéré que par les revenus générés par les diverses transactions commerciales individuelles.

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS COMPÉTITIFS

La Société canadienne de commerce devra en priorité augmenter les exportations canadiennes de produits manufacturés. Nous avons reconnu que l'expansion des exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises et des gros projets de biens d'équipement offrait toutes les possibilités d'accroître nos exportations. Nous avons en outre conclu que ces activités d'exportation devaient être prises en charge par un organisme unique. Les efforts déployés par la Société au chapitre de la mise en marché devraient principalement porter sur ce que désire le client et non sur ce que nous

work as a means of growing and improving performance. In Japan, the general trading function and capital projects operation are housed under one corporate roof. In the United States, where capital projects are the prime focus, as in the case of Bechtel Limited and Fluor Corporation, project management, engineering, procurement and construction skills are provided from within the organization. The Canadian Trading Corporation will have to rely on engineering and construction skills from outside the corporation, but within Canadian firms as well as international organizations. The approach we are proposing is closer to the model where the general trading and capital projects activities are part of of a single corporation.

A recurrent theme in Committee testimony was that a national trading corporation is not needed because our exports, particularly commodities, are already well served. If that is the case, perhaps we cannot expect the corporation to do much in those areas. At the same time, to limit the involvement of the corporation in these areas might be to impose restrictions that would ultimately inhibit its ability to compete in the world. If the corporation can sell more semi-finished, agricultural or even primary products, then it should do so. Our interest is in exporting more goods. If the proposed corporation can improve our balance of trade, why should we raise domestically-imposed export barriers that could be harmful to our economy? We have emphasized the need to expand our exports of manufactured goods; if a broader trade portfolio will contribute to this end, then we must encourage the CTC to take on a more comprehensive trading role.

A FULL SERVICE ROLE

The Canadian Trading Corporation must develop the ability and expertise to provide a comprehensive set of services. We have observed that Canadian exporters face serious problems when they try to co-ordinate all the components of a successful trade transaction. Domestic marketing ability does not necessarily provide an appropriate base of experience for entering offshore markets. Transportation, financing, foreign languages and currencies and negotiations in new countries must all be approached with consummate skill. It is neither reasonable nor efficient for each organization intending to enter the export arena to assemble the necessary skills. In most cases, in fact, it is impossible. What is therefore needed is a better Canadian capability to put together the complete trade deal. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation provide a complete set of trade-related services covering both general trade and capital projects.

General Trade Services

Each of the trade services available from the CTC should be capable of offering new benefits to Canadian business. Specifically, we see seven functions that will compose the corporation's basic service offering:

1. *Market intelligence* Few firms in Canada can sustain the cost of a world-wide information network, yet we have been told that one of the Japanese trading houses has an intelligence system second only to that of the Pentagon. In building its own competitive system, the CTC may use the ITC market intelligence system, but should focus on the ultimate goal—the trade transaction. To this end, the system should be able to draw on many sources of information, synthesizing and evaluating opportunities so that orders can be captured. Access to such a system and the expanded knowledge of new markets it can provide at a fairly reasonable cost will represent a significant benefit for most Canadian businesses.

2. *Marketing and sales* The proposed corporation must operate a strong marketing and sales network. It must have the ability to develop market and product strategies and to integrate the components of Canadian and foreign supply into a total package. It must have the product expertise necessary to represent products first-hand in the markets and know how and when to transmit operational and strategic information to suppliers. The corporation must also be able to make the sale; this will require the freedom to negotiate, the ability to agree to

voulons vendre. C'est pourquoi nous recommandons que:

> **La Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable.**

En autorisant la SCC à s'occuper d'une vaste quantité de séries de produits, on peut réaliser de véritables économies d'échelle et se gagner de sérieux avantages concurrentiels. Plusieurs des fonctions fondamentales d'une société de commerce sont applicables à toutes les lignes de produits. Par exemple, les systèmes de renseignements sur les marchés sont coûteux à mettre en place mais, moyennant un supplément relativement modeste, ils peuvent être adaptés afin de recueillir plus d'information et rejoindre un plus grand nombre d'utilisateurs. De même, les compétences dans les domaines des approvisionnements, de la négociation de contrats, du contrôle de la qualité, des transports, des assurances et du financement peuvent être mises à profit dans toutes les activités de la société. Au chapitre des exportations, la société s'engagera dans l'achat et la vente à l'exportation de biens d'équipement. Cette compétence viendra à son tour aider le groupe responsable des projets de biens d'équipement à remplir son rôle, sachant que les possibilités d'approvisionnement continueront d'assurer le succès du projet bien après le départ de l'équipe de construction. En outre, le test ultime de ce que la société peut vendre se fera sur les marchés sur lesquels elle pénètrera et non ici, au Canada. Il lui faut donc la plus grande envergure et la plus grande souplesse possibles pour déterminer quels sont les produits les plus populaires et sur quels marchés ils ont du succès.

Nous avons examiné des sociétés engagées dans la réalisation de projets de biens d'équipement en République fédérale d'Allemagne, au Japon et aux États-Unis, afin d'en comprendre les structures.

En République fédérale d'Allemagne, les établissements engagés dans les projets de biens d'équipement sont devenus des excroissances concurrentielles des grosses entreprises. Étant donné le volume décroissant des ventes dans leurs activités principales, les sociétés ont misé sur le secteur des projets de biens d'équipement pour activer leur croissance et améliorer leur performance. Au Japon, l'activité commerciale générale et l'exploitation des projets de biens d'équipement se retrouvent au sein d'une même société. Aux États-Unis, lorsque l'activité porte essentiellement sur les projets de biens d'équipement, comme dans le cas des sociétés Bechtel ou Fluor, la gestion du projet, les services d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction sont tous assurés par la même société. En matière d'ingénierie et de construction, la Société canadienne de commerce devra miser sur des compétences qu'elle ne détient pas, mais qu'elle peut trouver au sein d'entreprises canadiennes et d'organismes internationaux. La solution que nous proposons est beaucoup plus conforme au modèle selon lequel les activités d'exportation en général et de réalisation des projets de biens d'équipement relèvent d'une seule société.

On nous a souvent répété au comité qu'une société nationale de commerce était superflue eu égard aux structures d'exportation adéquates surtout pour les matières brutes et les demi-produits. Si tel est le cas, il est peu probable que la Société canadienne de commerce intervienne de façon déterminante dans ces secteurs. Par ailleurs, si on interdisait à la société ces domaines, on risquerait de lui imposer des restrictions qui finalement éroderaient sa position concurrentielle à l'étranger. Si la Société canadienne de commerce peut vendre davantage de demi-produits ou agricoles, ou même de matières brutes, il serait bon qu'elle le fasse. Nous avons intérêt à exporter davantage. Si elle peut améliorer notre balance commerciale, pourquoi imposer de l'intérieur des obstacles à l'exportation qui peuvent être préjudiciables à notre économie? Nous avons insisté sur la nécessité d'augmenter nos exportations de produits manufacturés; s'il faut pour cela élargir notre portefeuille commercial, nous devons encourager la société à jouer un rôle plus étendu en matière d'exportation.

UN SERVICE COMPLET

La Société canadienne de commerce doit se doter des capacités et des compétences nécessaires pour offrir une gamme complète de services. Nous avons remarqué que les exportateurs canadiens

terms that can be met and the full confidence that the terms of the deal, once made, will be met.

3. *Procurement* The Canadian Trading Corporation should have the capacity to take title to goods and even to complete the transaction at the supplier's loading dock if required. Further, the corporation must be able to assure the quality of goods shipped and possess the clout to ensure that customers receive satisfaction if problems arise, even to the extent of requiring performance bonds. These capabilities may exist to a limited degree in Canada today; however, several witnesses told us that existing trading houses have neither the financial strength to take title to goods nor the customer base required to attract and hold good suppliers.

4. *Transportation* Any small or medium supplier is at the mercy of international transportation organizations when negotiating freight rates. The CTC, being well capitalized, engaged in two-way trade and backed by government, will be in a much stronger position to bargain for competitive freight rates for Canadian suppliers. Moreover, the corporation should also be able to influence timing; with present interest rates, this can represent a significant cost. Finally, the corporation should be well-versed in trade documentation, including the insurance, customs and forwarding requirements that must be met in different countries. Taken together, the transportation package offered by the Canadian Trading Corporation will substantially improve the competitiveness of Canadian firms in foreign markets.

5. *Storage and service* One major impediment to Canadian firms entering foreign markets is their inability to serve a customer beyond the first order and the attendant problems of shipping small quantities on a regular basis and providing replacement parts when required. By establishing a lasting presence and a warehousing capability, the corporation will be able to provide Canadian firms with facilities that strengthen their capacity to compete on a continuing basis in foreign markets.

6. *Financial support* The Canadian Trading Corporation will be able to offer a new financing perspective to Canadian business. Once the corporation has placed an order, a supplier will have the necessary collateral to proceed with normal banking arrangements, despite the fact that the product may be destined for foreign markets. Moreover, completing the domestic transaction by transferring title before shipment will improve the cash flow position of supplier companies. The corporation will of necessity be involved in foreign exchange transactions and will have to have the expertise to carry out this important function. Such expertise will permit the corporation to assume the attendant risks, which small and medium-size businesses might not be prepared to do for themselves. However, it should be recognized that the CTC will not provide financing to supplier companies.

7. *Government-to-government transactions* Government-to-government dealings are a growing dimension of trade. Witnesses told us that government involvement can be the key to capturing expanded export opportunities. Including the capacity to deal on a government-to-government basis in the mandate of the Canadian Trading Corporation would enable it to be of assistance while continuing to play a commercial role. We were told by people outside the country that Canada's reputation for decency and credibility in international dealings is an enormous asset. We should be capitalizing on it, using government-to-government dealings to expand Canadian trade.

As the CTC gradually builds its ability to provide this comprehensive set of services, any exporter or importer should be able to look to the corporation for assistance in one or all of the areas just described. However, we do not expect, nor do we endorse the idea, that all such services be provided in-house. When we speak of capability, we mean the ability to identify those companies with trade experience who are willing to be part of an extended network of skills on which the corpo-

font face à de sérieux problèmes lorsqu'ils tentent de coordonner tous les éléments susceptibles d'assurer le succès d'une transaction. Une capacité nationale de mise en marché ne permet pas nécessairement d'acquérir une expérience suffisante pour accéder aux marchés étrangers. Les questions de transport, du financement, des langues et devises étrangères et des négociations à l'étranger demandent toutes du doigté. Pour des raisons de logique et d'efficacité, il est impossible à la plupart des sociétés qui veulent exporter de réunir toutes les compétences nécessaires. Il nous faut donc améliorer la capacité du pays de rassembler tous les éléments requis pour conclure un contrat. C'est pourquoi nous recommandons que:

> **La Société canadienne de commerce offre une gamme complète de services commerciaux couvrant à la fois le commerce général et les projets de biens d'équipement.**

Services commerciaux généraux

Chacun des services commerciaux dispensés par la SCC devrait permettre d'offrir de nouveaux avantages aux entreprises canadiennes. Nous songeons plus précisément à sept fonctions qui devront composer les services de base offerts par la société:

1. *Renseignements sur les marchés* Rares sont les entreprises canadiennes qui peuvent assumer le coût d'un réseau d'information d'envergure mondiale, alors que nous avons appris qu'une des maisons d'import-export japonaises possède un système de renseignements sur les marchés qui n'est surpassé que par celui du Pentagone. Pour mettre sur pied son propre système concurrentiel, la SCC peut avoir recours au système de renseignements sur les marchés du ministère de l'Industrie et du Commerce, mais elle devrait se consacrer principalement à la réalisation de son objectif ultime: les transactions commerciales. Pour cela, le système devrait pouvoir utiliser différentes sources d'information, et faire la synthèse et l'évaluation des possibilités de façon à pouvoir obtenir des commandes. L'accès à ce système et la connaissance plus appropriée des nouveaux marchés qu'il peut apporter, à un coût somme toute raisonnable, représenteront un avantage considérable pour la plupart des entreprises canadiennes.

2. *Commercialisation et ventes* La société doit pouvoir exploiter un solide réseau de commercialisation et de ventes. Elle doit être en mesure de mettre au point des stratégies relatives au marché et aux produits et intégrer les composantes d'approvisionnement au Canada et à l'étranger dans un tout. Elle doit avoir une parfaite connaissance des produits de façon à les représenter directement sur les marchés et à transmettre aux fournisseurs des renseignements d'ordre stratégique et opérationnel. La société doit aussi être en mesure de vendre; il lui faudra pour cela disposer de la liberté de négocier, accepter les conditions qui peuvent être respectées et être parfaitement assurée que les termes du contrat, une fois fixés, seront honorés.

3. *Approvisionnements* La Société canadienne de commerce devrait avoir la capacité d'acquérir des produits et même, le cas échéant, de prendre en charge la transaction à partir de l'entrepôt du fournisseur. En outre, elle devrait pouvoir garantir la qualité des produits expédiés et disposer des pouvoirs nécessaires pour s'assurer que les clients obtiendront satisfaction en cas de difficulté, même si cela suppose l'exigence de conditions de rendement. À l'heure actuelle, on peut dans une certaine mesure trouver ces compétences au Canada; cependant, plusieurs témoins nous ont laissé entendre que les maisons d'import-export existantes n'ont ni la capacité financière d'acquérir des produits ni la clientèle requise pour attirer et retenir de bons fournisseurs.

4. *Transports* Tout fournisseur petit ou moyen, est à la merci des entrepreneurs de transport internationaux lorsqu'il s'agit de négocier les tarifs du transport des marchandises. La Société canadienne de commerce, grâce à ses capitaux, à l'appui du gouvernement et à ses activités d'import-export, sera en bien meilleure position pour négocier des tarifs raisonnables au profit des fournisseurs canadiens. En outre, elle devrait également pouvoir obtenir de meilleurs délais; compte tenu des taux d'intérêt actuels, cela peut entraîner des économies d'argent considérables. Enfin, la Société devrait aussi être bien renseignée sur les questions commerciales, notamment en matière d'assurance, de douane et des conditions de livraison qu'il faut satisfaire dans divers pays. Dans l'ensemble, les possibili-

ration can draw. In some areas, such as transportation, procurement, financing or quality assurance, the corporation may need to establish an internal core of expertise. But we emphasize that the purpose of the trading corporation is to expand exports by becoming a commercial trading operation.

The benefit of a full-service Canadian Trading Corporation is that companies without the motivation to sell in foreign markets will be able to make sales to the CTC as if it were simply another domestic customer. The CTC will then take on the risk of dealing with foreign customers in distant markets. Because trading expertise will be concentrated in the corporation, we expect the trade process to be more efficient and less costly than if each company were trading on its own behalf. Once the corporation builds lasting relationships with suppliers, we would expect to see the emergence of a new level of confidence that would encourage suppliers to invest in production capacity for export sales. This would be an improvement on the present situation where suppliers often use export sales to dispose of excess production when domestic demand falls off.

Capital Projects Services

The capital projects component of the Canadian Trading Corporation should pursue a parallel course in developing the ability to deliver a full range of services. In time, the corporation should be able to supply or secure all the necessary activities for capital project exports. These include:

1. *Marketing and sales* The capital projects group should use several intelligence sources to identify market opportunities and direct its sales efforts—the foreign sales offices of the CTC, the ITC market intelligence network, specific leads that other Canadian firms will provide on larger projects and finally, the group's own contacts throughout the world. The wide range of opportunities thus identified will then have to be evaluated to determine which represent the best chances before the direct sales effort begins. Once an opportunity has been identified and is being pursued, we would expect the capital projects group to take the sales lead, with the corporation's market intelligence experts playing a supporting role.

2. *Deal-making* The capital projects group must have special expertise in structuring and negotiating deals, a knowledge of world sources of financing, the ability to assemble the best team of skilled experts, an aptitude for creative financial packaging and, behind them, the corporate stability to reinforce the negotiating process. Part of the skill of putting deals together lies in the ability to attract the right engineering and construction firms within Canada or outside and to sub-contract with them to carry out key parts of the project. The capital projects group will have to be able to put together a project by using Canadian firms, the capital goods trading expertise of the CTC itself and foreign suppliers of goods and services not available from Canadian sources.

3. *Project management* Once a deal has been successfully negotiated, the capital projects group must retain an active involvement in the management of the project. It is expected that the Canadian Trading Corporation will assume full liability for the project and bear the risk of ensuring that the individual components combine to meet the requirements of the total project. With so much capital and reputation at stake, we believe that it is essential for the CTC's capital projects group to have the capacity to provide the executive direction, including the financial management, of all the large capital projects it undertakes.

A FOCUS ON GROWTH MARKETS

As we have indicated, world trade patterns have changed. Europe and North America are no longer the growth leaders; they have been supplanted by strong economic development in the countries of the Pacific Rim, Latin America and the Middle East. The result is intense competition to establish trading bases in these new and growing markets.

tés de transport offertes par la Société canadienne de commerce amélioreront sensiblement la compétitivité des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers.

5. *Entreposage et service* L'un des principaux obstacles à la pénétration des entreprises candiennes sur les marchés étrangers tient à leur inaptitude à répondre aux besoins du client au delà de la première commande et aux problèmes subséquents ayant trait à la livraison régulière de produits en petite quantité, de même qu'à la fourniture des pièces de rechange sur demande. Grâce à sa permanence et à ses entrepôts, la Société pourra offrir aux entreprises canadiennes des moyens de renforcer leur capacité de concurrence soutenue sur les marchés étrangers.

6. *Soutien financier* La Société canadienne de commerce sera en mesure d'offrir de nouvelles perspectives de financement aux entreprises canadiennes. Une fois que la Société aura passé une commande, le fournisseur disposera du nantissement nécessaire pour procéder aux arrangements bancaires normaux, malgré le fait que le produit puisse être destiné à un marché étranger. De plus, la réalisation de la transaction par le transfert des titres avant l'expédition améliorera la situation des fournisseurs au chapitre des rentrées. La Société devra nécessairement s'engager dans des transactions avec l'étranger et posséder la compétence de mener à bien cette importante fonction. Cette compétence lui permettra d'assumer les risques correspondants, que les petites et moyennes entreprises peuvent ne pas être prêtes à prendre en charge elles-mêmes. Il faut toutefois prendre note que la Société n'offrira pas de financement aux fournisseurs.

7. *Transactions de gouvernement à gouvernement* Le commerce international se caractérise de plus en plus par les négociations de gouvernement à gouvernement. Des témoins nous ont affirmé que la participation gouvernementale pourrait nous permettre de profiter de possibilités d'exportation beaucoup plus considérables. En incluant dans le mandat de la Société canadienne de commerce les négociations de gouvernement à gouvernement, on lui permettra d'être utile tout en continuant à jouer un rôle commercial. On nous a affirmé à l'étranger que la réputation de loyauté du Canada et sa crédibilité dans les transactions internationales constituaient pour lui un atout majeur. Nous devrions miser sur cet avantage et le mettre à profit dans les négociations de gouvernement à gouvernement pour assurer l'expansion du commerce canadien.

Au fur et à mesure que la Société canadienne de commerce aura développé sa capacité d'offrir cette gamme complète de services, les exportateurs ou importateurs pourront s'adresser à elle pour obtenir de l'aide dans l'un ou l'autre des secteurs que nous venons de décrire. Il ne faut cependant pas s'attendre (et nous n'en approuvons pas non plus l'idée) à ce que celle-ci les assure tous elle-même. Par capacité à cet égard, nous entendons l'aptitude à déceler quelles sociétés possèdent l'expérience en matière de commerce et sont prêtes à participer au vaste réseau de compétences auquel la Société peut avoir accès. Dans certains secteurs comme ceux des transports, des approvisionnements, du financement ou du contrôle de la qualité, il se pourrait que la Société soit amenée à constituer ses propres équipes d'experts. Mais nous insistons sur le fait que son objectif premier est d'assurer l'expansion des exportations en devenant une maison d'import-export prospère.

L'avantage que présente une société canadienne de commerce offrant un service complet est que les sociétés qui ne sont pas motivées pour vendre sur les marchés étrangers pourront faire des ventes auprès de la SCC comme s'il s'agissait simplement d'un autre client du marché intérieur. La SCC prendra alors le risque de négocier avec les clients étrangers des marchés éloignés. La compétence d'exportation étant concentrée au sein de la société, nous comptons que le processus commercial sera plus efficace et moins coûteux que si chaque société se lançait elle-même dans l'exportation. Une fois que la société aura commencé à établir des relations durables avec les fournisseurs, nous devrions voir une confiance toute nouvelle se manifester, ce qui encouragera les fournisseurs à investir dans leur capacité de production destinée aux ventes à l'exportation. Cela marquera une amélioration par rapport à la situation actuelle alors que les fournisseurs ont souvent recours aux ventes à l'exportation pour écouler le surplus de production lorsque la demande intérieure est à la baisse.

In many countries rapid growth means that domestic production cannot supply all product needs; external sources must be sought. Growth also means that companies are competing for new business rather than struggling against entrenched competitors where the odds of winning are slim. Growth also provides an opportunity to build new marketing channels and establish inroads for pursuing more business. In short, the competition goes after growth areas because that is where the opportunities lie.

We believe that the strength of the Canadian Trading Corporation will derive from the competence it builds up in its foreign operations. Therefore we cannot emphasize strongly enough that the identification of growth market prospects and the creation of a selected number of foreign-based operations must be a first priority of the corporation. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation give the highest priority to establishing foreign-based operations in selected growth market regions.

Our purpose in making this recommendation is two-fold. The corporation must move immediately to establish some presence in the markets it will serve. A preoccupation with domestic organization and supply would be a misallocation of effort. The sales will be made in offshore markets; it is therefore essential to establish competence in those markets at the outset—to understand what they require and how the Canadian product portfolio can be marketed and delivered to meet these requirements. We also want to stress that the focus of the corporation should be on emerging markets with good potential where Canadian business is currently under-represented.

We do not want to rule out corporation activity in Europe and the United States. In some situations the corporation may be the most appropriate vehicle for putting together and closing deals in those markets. Nevertheless, our present marketing structures lean heavily toward these traditional markets; in today's trade environment this is no longer a winning stance. The Canadian Trading Corporation will only offer significant benefit to Canadian business and enhance our trade performance if it helps forge new trade channels and links that expand our current trade horizons.

We expect the corporation will draw heavily on existing Canadian trading strengths in each of these regions. In some markets, a suitable base for building an aggressive trading operation may not exist; it could be to the advantage of existing firms and the corporation to work together in a market. One point is clear: our trade performance suffers because we have not committed the same level and kind of resources to export markets as have our competitors. We are, therefore, less concerned with increasing competition between Canadians abroad than with improving the capacity of existing players to compete. We view the Canadian Trading Corporation as an essential contributor to the achievement of this goal.

Projets de biens d'équipement

Le groupe chargé des projets de biens d'équipement au sein de la Société canadienne de commerce devrait pouvoir, de son côté, assurer une gamme complète de services. Avec le temps, la société devrait être en mesure de procurer ou d'assurer toutes les activités nécessaires aux exportations de biens d'équipement. Ces activités comprennent:

1. *La mise en marché et les ventes* Pour déceler toutes les possibilités qu'offre le marché et faire porter ses efforts de vente en ce sens, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devrait utiliser plusieurs sources de renseignements, notamment les bureaux de vente à l'étranger de la SCC, le réseau de renseignements sur les marchés du ministère de l'Industrie et du Commerce, les indications précises que pourront lui fournir les autres entreprises canadiennes quant aux gros projets et, enfin, ses propres contacts dans le monde entier. Toute la gamme des possibilités qui auront été repérées devront alors être évaluées afin de décider lesquelles sont les plus prometteuses avant d'entreprendre des tentatives de ventes. Une fois qu'une possibilité aura été retenue, nous nous attendons à ce que le groupe chargé des projets de biens d'équipement prenne l'initiative des ventes, avec l'aide des spécialistes des renseignements sur les marchés de la société.

2. *La négociation des contrats* Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra posséder la compétence spéciale de structurer et de négocier les contrats, connaître les sources de financement à l'échelle mondiale, être en mesure de réunir les meilleures équipes de spécialistes et proposer le meilleur mode de financement, la société atteignant ainsi la stabilité nécessaire pour renforcer sa position dans le processus de négociation. L'aptitude à conclure une affaire tient en partie à la capacité d'y intéresser les bonnes entreprises d'ingénierie et de construction, qu'elles soient canadiennes ou non, pour soustraiter la réalisation des éléments-clés du projet. Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra être en mesure de mener à bien un projet en ayant recours aux entreprises canadiennes, à la compétence de la SCC elle-même en matière d'exportation de biens de capital de même qu'aux fournisseurs étrangers de biens et de services qui ne sont pas disponibles au Canada.

3. *Gestion des projets* Une fois le contrat obtenu, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra conserver un rôle actif dans la gestion du projet. On s'attend à ce que la Société canadienne de commerce assume l'entière responsabilité du projet et coure le risque de s'assurer de la conformité des différents éléments avec les exigences de l'ensemble du projet. Étant donné l'importance du capital et la réputation en jeu, nous estimons essentiel que le groupe chargé des projets de biens d'équipement soit en mesure de diriger la réalisation, notamment en matière de gestion financière, de tous les gros projets de biens d'équipement qu'elle entreprend.

UNE ORIENTATION SYSTÉMATIQUE VERS LES MARCHÉS EN EXPANSION

Comme nous l'avons mentionné, les profils du commerce mondial ont changé. L'Europe et l'Amérique du Nord ne viennent plus en tête pour la croissance des marchés; elles ont été supplantées par les pays limitrophes du Pacifique, l'Amérique latine et le Moyen-Orient, ce qui a donné lieu à une très forte concurrence pour l'établissement de bases commerciales dans ces nouveaux marchés en expansion.

Dans nombre de pays, l'expansion rapide d'un marché oblige à faire appel à la production étrangère, la production intérieure ne pouvant assurer l'approvisionnement de tous les produits demandés. Dans un contexte de croissance, les sociétés se disputent donc de nouveaux débouchés, au lieu de lutter contre des concurrents bien installés, avec de minces chances de réussite. En outre, l'expansion d'un marché offre la possibilité de constituer de nouveaux circuits de mise en marché et d'ouvrir de nouvelles brèches pour brasser davantage d'affaires. Bref, les règles actuelles de la concurrence incitent les entreprises à s'orienter vers les secteurs de croissance parce qu'ils offrent les possibilités les plus prometteuses.

Nous pensons que la Société canadienne de commerce tirera sa force de la vigueur de ses activités à l'étranger. Nous ne pouvons donc trop insister sur la nécessité pour la Société d'y accorder la priorité absolue. Nous recommandons que:

> **La Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion.**

Pour nous, cette recommandation comporte deux volets. La société doit aller immédiatement de l'avant et affirmer sa présence sur les marchés qu'elle compte desservir. Elle commettrait une erreur en consacrant ses premiers efforts à l'organisation et l'approvisionnement du marché intérieur. Les ventes seront réalisées sur les marchés étrangers; il est donc essentiel que la société consolide dès le départ ses compétences sur ces marchés pour en comprendre les exigences et voir comment la gamme des produits canadiens peut y être mise en marché et livrée en conséquence. Nous voulons insister sur le fait que la société doit s'orienter avant tout vers les marchés naissants qui offrent de bonnes possibilités et où, à l'heure actuelle, les entreprises canadiennes ne sont pas suffisamment représentées.

Nous ne voulons pas éliminer en soi les marchés européens et américains. Dans certains cas, la société peut constituer le meilleur moyen d'y réaliser des affaires. Néanmoins, nos exportations actuelles misent fortement sur ces marchés traditionnels; dans le contexte actuel du commerce international, il est plus difficile d'y réussir. La Société canadienne de commerce ne pourra offrir des avantages importants aux entreprises canadiennes et améliorer notre performance à l'exportation que si elle permet d'ouvrir de nouveaux circuits commerciaux susceptibles d'élargir nos horizons en matière d'exportation.

Nous espérons que la société tirera parti des atouts que possède actuellement le commerce canadien dans chacune de ces régions. Dans certains marchés, il peut ne pas exister une base d'implantation assez solide pour supporter de vigoureuses activités d'exportation. Les sociétés déjà implantées et la Société canadienne de commerce pourraient avoir intérêt à s'unir pour conquérir un marché.

Une chose est certaine: notre performance à l'exportation souffre du fait que le Canada n'a pas engagé autant de ressources que ses concurrents sur les marchés d'exportation. Une augmentation de la concurrence entre Canadiens à l'étranger nous préoccupe donc moins que le désir d'améliorer la capacité de concurrence de nos entreprises sur les marchés internationaux. Nous estimons que la société apportera une contribution essentielle à la réalisation de cet objectif.

Chapter 6

Corporate Structure, Financing and Start-up

In previous chapters we discussed the requirement for a Canadian Trading Corporation and recommended a role for the corporation that meets that requirement. In this chapter we deal with the specific questions of corporate structure, financing and start-up surrounding the establishment of the corporation.

CORPORATE STRUCTURE

The shared or mixed enterprise is a hybrid that accommodates both the public interest concerns of government and the commercial orientation and interests of private shareholders. As a substantial shareholder, government will have to ensure that the corporation has a clearly-defined mandate and that it is carried out. At the same time, government involvement in the corporation must not interfere with its operations or deny the rights of other shareholders. A corporate structure that serves the interests of all shareholders would include the following basic elements:

1. *Clearly-defined mandate* If the corporation is to represent the public interest, this must be clearly defined from the outset. Shareholders will want to understand fully the objectives and rules governing their participation and how the public interest is to be interpreted before they invest. A mandate set out in unequivocal terms will help to avoid future uncertainty about what the corporation was intended to do.

2. *Responsible board of directors* The board of directors of a shared enterprise bears responsibility for the direction and control of the corporation. As in any corporation, the board is ultimately accountable and its members liable; board members must therefore act within the mandate and in the best interests of the corporation.

   Provision should be made for shareholders to appoint directors in proportion to their ownership positions. Although shareholders will govern the make-up of the board, the ultimate responsibility of members, once appointed, is to the corporation; they should represent nothing other than the best interests of the corporation. From the government's position, this means that the Minister designated as shareholder will be able to exercise influence through the process of appointing directors but not through any special relationship with the board itself.

   We would expect the board to be made up of 10 or 12 directors; a relatively small group is required so that the board can mantain an active influence on the direction and management of the corporation.

3. *Separate positions for chairman and president* It is our view that there should be both a chairman and a president of the corporation. The chairman should be elected by the board of directors, but the selection process should include consultation with the designated Minister and representative shareholders. The position of chairman is required to ensure that the corporation, through the board, fulfills its shareholders' requirements. The chairman's duties and responsibilities—maintaining effective relationships with shareholders, ensuring that the mandate of the corporation is carried out, running the board and its committees, rendering an account on behalf of the corporation and reporting to shareholders—require the separate attention of a highly competent individual.

   The president should be the chief executive officer, responsible for the care and management of the corporation. The president should be appointed and, if necessary, removed from office by the board of directors. The Royal Commission on Financial Management and Accountability (Lambert Commission) described the necessary sepa-

Chapitre 6

Structure, financement et démarrage de la société

Dans les chapitres précédents, nous avons fait état de la nécessité de créer une Société nationale de commerce et recommandé de lui confier un rôle qui répondrait à ce besoin. Dans le présent chapitre, nous traitons plus spécifiquement de la structure, du démarrage et du financement de la société.

STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Cette entreprise conjointe ou mixte est en fait un organisme hybride qui doit tenir compte à la fois de l'intérêt public, tel que défini par l'État, et de l'orientation commerciale comme des intérêts des actionnaires privés. A titre de principal actionnaire, le gouvernement devra s'assurer que la société aura un mandat clairement défini et qu'elle le remplira. Par ailleurs, la participation gouvernementale ne doit pas compromettre ou nier les droits des autres actionnaires. Pour servir les intérêts de tous les actionnaires, les éléments suivants devraient sous-tendre la structure de la société:

1. Un mandat clairement défini Si la société doit représenter l'intérêt public, il faut que dès le départ, cela soit clairement établi. Avant d'investir, les actionnaires voudront connaître parfaitement les objectifs et les règles régissant leur participation et savoir quelle interprétation on donnera de l'intérêt public. Enfin, un mandat décrit en termes non équivoques contribuera à éliminer tout doute éventuel sur le rôle que la société est appelée à jouer.

2. Un conseil d'administration responsable Le conseil d'administration d'une entreprise conjointe a la responsabilité de l'orientation et du contrôle de la société. Comme dans toute société, le conseil d'administration sera ultimement tenu par le système d'imputabilité et ses membres personnellement responsables; les membres du conseil d'administration doivent donc agir conformément au mandat établi et au mieux des intérêts de la société.

Il faudrait aussi prévoir des dispositions autorisant les actionnaires à nommer des directeurs, proportionnellement à leur participation dans l'entreprise. Même si ce sont les actionnaires qui régiront la composition du conseil d'administration, les membres, une fois nommés, devront en fin de compte répondre à la société; ils ne devraient représenter rien d'autre que les intérêts de la société.

Le gouvernement pour sa part aura pour mandataire un ministre responsable qui n'exercera son influence que par le biais du processus normal de nomination des directeurs et non par quelque relation privilégiée avec le conseil d'administration lui-même.

Le conseil d'administration pourrait être composé de 10 à 12 directeurs; il faut un groupe relativement restreint, pour que le conseil d'administration puisse continuer à exercer une influence dynamique sur l'orientation et la gestion de la société.

3. Séparation des postes de président du conseil d'administration et de président directeur général Nous croyons que les postes de président du conseil d'administration et de président directeur général devraient être occupés par des titulaires différents, le premier devant être élu par le conseil d'administration après consultations avec le ministre responsable et les représentants des actionnaires. Le poste de président du conseil d'administration est nécessaire pour assurer que la société, par l'entremise du conseil d'administration, rencontre les exigences des actionnaires. Les devoirs et responsabilités du président du conseil d'administration, soit entretenir des relations efficaces avec les actionnaires, faire en sorte que le mandat de la société soit respecté, assurer la présidence du conseil d'administration et de ses comités, être responsable de la performance de la société et présenter un compte rendu aux actionnaires, nécessitent l'attention spéciale d'une personne hautement compétente.

ration between the board and the CEO in this way: "One of the most important responsibilities of the board is to put management in place, monitor and support management's performance, and to change management when required. If the integrity of the board's responsibilities in these areas is to be preserved, then they should not be shared. In turn, management must be made responsible and accountable to the board of directors."*

4. *Generally-accepted budgeting, reporting and control procedures* Within the framework just outlined, the corporation should be managed and controlled according to the best private sector practices and standards. The proposed enterprise should have neither budgeting control from nor operational liaison with government departments or central agencies.

   The shared enterprise approach can work only if disciplined corporate procedures are followed and if the board's legal responsibilities are upheld. This means that information available to the designated Minister should be the same as that afforded any shareholder. It also means that corporate reporting and control procedures, including operating and capital budgeting processes, audit committees and generally accepted accounting procedures, must be put in place, so that the board is indeed an accountable and legally liable entity. All shareholders will have equal recourse to the board with respect to the implementation of the corporation's mandate and the performance of its duties and responsibilities. Neither the Minister nor the central agencies of government should have responsibility for or an influence on the planning, budgeting, auditing or financial management and control procedures of the corporation.

5. *Good people* Accountability regimes, corporate structures and the best of intentions may be of little value if the corporation does not succeed in retaining the right kind of people. All the evidence before the Committee suggests that Canada is short of personnel with trading skills and experience—some companies have had to go to Europe to find staff. Nor do we have the on-the-job training programs that other countries are using to develop trading personnel. Our view is that if the corporation makes a serious commitment, the right kind of people can and will be attracted, even though it may be difficult at the start. The willingness of Trade Commissioner personnel to accept foreign assignments demonstrates that Canadians are prepared to enter the international business environment and do a good job. Nevertheless, the business skills that trading company personnel must possess are quite different from those required in the Trade Commissioner Service. Marketing, selling, negotiating and deal-making are skills that have been highly developed by many of Canada's trade competitors and their institutions, but in Canada they remain in short supply. The manpower problem could therefore, represent a constraint, but it must be overcome by the proposed trading corporation and by Canadian business in general if Canada is to maintain a competitive presence in world trade.

Another aspect of corporate structure concerns the ability to create or acquire subsidiaries. There are several alternatives for establishing the corporation's foreign operations, ranging from joint ventures with other partners to subsidiary corporations to a divisional structure. We cannot prejudge this question, but believe that the corporation should be able to enter into subsidiary arrangements as long as they are consistent with the corporation's mandate and receive board approval.

We do not intend to deal here with the details of the Canadian Trading Corporation's organizational structure. These decisions are more properly the purview of the chief executive officer, once appointed. Although the Committee was encouraged to do so by its order of reference, to engage in a detailed discussion of this aspect of the corporation would be to run the risk of diverting attention from strategy and corporate fundamentals, where there are critical issues to be resolved.

* Royal Commission on Financial Management and Accountability, *Final Report*, p. 341.

Pour sa part, le président directeur général devrait être responsable de l'organisation et de la gestion de la société. Il devrait être nommé et, le cas échéant, relevé de ses fonctions par le conseil d'administration. La Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (la Commission Lambert) décrivait ainsi la séparation nécessaire des rôles du conseil d'administration et du président directeur général: «Une des responsabilités les plus importantes du conseil est de nommer le personnel de direction, de contrôler et de soutenir son rendement et d'effectuer les changements nécessaires. Si l'on entend sauvegarder l'intégrité des responsabilités du conseil dans ce domaine, on devrait voir à ce que ces responsabilités lui soient exclusives. En retour, la direction sera responsable et imputable vis-à-vis du conseil d'administration.»*

4. Des procédures de contrôle, de compte rendu et de budgétisation généralement acceptées Dans le contexte que l'on vient de décrire, la gestion et le contrôle de la société devraient s'effectuer selon les meilleures pratiques et normes du secteur privé. L'entreprise proposée ne devrait subir aucun contrôle de budgétisation ni entretenir de relations opérationnelles avec les ministères ou agences centrales du gouvernement.

L'idée d'une entreprise conjointe ne pourra réussir que si l'on suit des procédures commerciales rigoureuses et si l'on retient les responsabilités légales du conseil d'administration. C'est dire que les renseignements fournis au ministre responsable seront les mêmes que ceux que n'importe quel actionnaire peut obtenir. Cela suppose aussi qu'au sein de la société des procédures de contrôle et de compte rendu, y compris des méthodes de budgétisation de l'exploitation et d'immobilisation approuvées par le conseil d'administration, des comités de vérification et des méthodes comptables généralement acceptées, seront mises en place, de sorte que le conseil soit véritablement une entité responsable, sur le plan légal et en terme d'imputabilité. Tous les actionnaires pourront avoir également recours au conseil d'administration, pour ce qui est du respect du mandat de la société et de l'acquittement de ses devoirs et responsabilités. Ni le ministre ni les principales agences gouvernementales ne devraient avoir de responsabilités ou d'influence en ce qui a trait aux procédures de planification, de budgétisation, de vérification ou de gestion financière, et de contrôle adoptées par la société.

5. Des personnes compétentes Les systèmes d'imputabilité, la structure de la société et les meilleures intentions du monde peuvent ne pas valoir grand-chose si la société ne réussit pas à retenir des personnes compétentes. Tous les témoignages apportés au Comité laissent entendre qu'il existe au Canada une pénurie de personnes qualifiées et expérimentées en matière de commerce; certaines sociétés ont même dû se tourner vers l'Europe pour y trouver du personnel. Nous ne disposons pas non plus des programmes de formation sur le terrain auxquels ont recours d'autres pays pour se constituer une banque de personnel compétent en matière d'exportation. L'empressement du personnel du Service des délégués commerciaux à accepter des affectations à l'étranger démontre que les Canadiens sont prêts à accéder aux marchés internationaux et à y réussir. Cependant, les aptitudes que doit posséder le personnel d'une maison d'import-export, sont fort différentes de celles qui sont exigées au sein du service des délégués commerciaux. La commercialisation, la vente, les négociations et la conclusion de projets sont des capacités que nombre des compétiteurs commerciaux du Canada et leurs institutions ont grandement perfectionné, mais, au Canada, elles font toujours défaut. Le problème de la main-d'œuvre pourrait donc imposer des contraintes mais ce sont là des obstacles qui doivent être résolus par la Société canadienne de commerce et par les entreprises canadiennes en général si l'on veut que le Canada continue d'imposer une présence concurrentielle sur la scène commerciale internationale.

La capacité de création ou d'acquisition de filiales constitue un autre aspect de la structure de la société. Il y a plusieurs moyens pour la société de lancer des activités commerciales à l'étranger, depuis les entreprises conjointes avec d'autres partenaires jusqu'aux filiales des sociétés, en passant par une composition divisionnaire. Nous ne pou-

* Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, *Rapport final*, p. 389.

FINANCING

One of the most serious problems that Canadian exporters face, whether in general trade or capital projects, is insufficient financing. Trade organizations simply have not achieved the scale necessary to provide sophisticated market intelligence, effective sales coverage of several markets, or even the required expertise in key trade functions. Financial considerations have also placed limits on the size of transactions or capital projects that can be undertaken. Lacking the scale and diversity to invest now for future returns, most exporters have sought government support to improve the results they can achieve with existing operations.

Your Committee is convinced that the key to success for the Canadian Trading Corporation lies in establishing an adequate capital base at the outset. By this we mean a capital base that will permit the corporation to establish trading offices in target markets, attract key personnel, furnish essential systems, and take on a number of large projects and sizeable transactions at the same time. As in any new venture, the Canadian Trading Corporation must be sufficiently well-financed to survive the start-up period until such time as it can capitalize on investments made and costs incurred. As a result, initial investment in the corporation must be well in excess of its immediate operational requirements. The equity base established at the beginning must be able to meet the needs of the corporation five years from now.

In terms of corporate objectives, we anticipate that in five years the corporation could be engaged in five or more capital projects, each with a value of $200 million more. In the general trade area, it is not unrealistic to expect the value of the corporation's combined export and import volume to be in the range of $1 billion. Thus, it is not unreasonable to foresee the Canadian Trading Corporation developing into a $2 billion business within five years. These figures may appear large when compared with the sales of existing manufacturing or capital projects organizations, but by world standards it is not a large enterprise. Nor is it the sole solution for capturing the trade opportunity that we pointed to in Chapter 2. Nonetheless, if the corporation can achieve a sales level of around $2 billion, it will be well on its way to becoming a significant component of Canada's trading capability.

We estimate that an equity base of at least $300 million will be required to enable the corporation to begin operations and to make the investments necessary to sustain it through the first five years and achieve the objectives we have identified. Our data on working capital to equity ratios indicates that the capacity of a company engaged in general trade and capital projects to finance its transactions is somewhere between five and ten times the capitalization of the corporation. Thus, a $300 million equity base should be sufficient to support a business volume of about $2 billion.

The corporation will not require this amount of capital in the early stages of development. Nor will it require capital to invest in plant or equipment as would a manufacturing company. The trading company needs a capital base so that it can raise working capital and undertake large projects with the assurance that it can sustain the associated risks. As a result, the full $300 million worth of equity capital will not be required when the corporation starts off, but as its business is built, the level of equity capital will have to be increased to at least that level. Moreover, part of the capital base may only be required in the form of guarantees, set out in the initial shareholder's agreement, that investors will add to the capital base if necessary. However, a basic commitment must be made at the outset that the capital will be available if the corporation performs according to plan. In this way, the corporation will have the confidence to carry on business knowing that it has the financial backing of its shareholders. Therefore, we recommend that:

The Canadian Trading Corporation be established with an initial equity commitment by the shareholders of at least $300 million.

The federal government should assume a 40-50 per cent equity position in the corporation, with private investors providing equity capital for ownership of the other 50-60 percent of the corporation. The private investors we have in mind are a few large corporations, in particular the banks and a number of large international businesses. We expect private sector participation to involve about

vons préjuger de cette question, mais nous estimons que la société pourra prendre les arrangements relatifs à ses filiales, tant et aussi longtemps qu'ils seront conformes à son mandat et qu'ils recevront l'approbation du conseil d'administration.

Nous n'avons pas l'intention d'entrer ici dans les détails de la structure organisationnelle de la Société canadienne de commerce. Ces décisions seront davantage, à proprement parler, du ressort du président directeur général, lorsque ce dernier aura été nommé. Si le Comité s'engageait dans un examen plus approfondi de cet aspect de la composition de la société, bien que son mandat l'y encourage, il risquerait de détourner l'attention des questions fondamentales d'ordre stratégique et commercial, qui posent des problèmes critiques qui doivent être résolus.

FINANCEMENT

L'un des problèmes les plus sérieux auxquels les exportateurs canadiens se heurtent, que ce soit en terme de commerce général ou au niveau des projets de biens d'équipement, est le manque de financement. Les organismes commerciaux n'ont tout simplement pas atteint l'envergure nécessaire pour offrir un système perfectionné de renseignements sur les marchés, une pénétration réelle sur divers marchés en termes de vente, ou même les compétences requises dans les fonctions commerciales clés. Des considérations d'ordre financier imposent en outre des contraintes pour ce qui est de l'envergure des transactions ou des projets de biens d'équipement qui peuvent être entrepris. Manquant de l'envergure et de la diversification nécessaires pour faire maintenant des placements qui rapporteront plus tard, la majorité des exportateurs ont tenté d'obtenir l'aide du gouvernement afin d'améliorer le rendement qu'ils peuvent atteindre avec les exploitations actuelles.

Le Comité est convaincu que la clé du succès de la Société canadienne de commerce repose sur une capitalisation suffisante, et ce dès le départ. Nous entendons par cela un capital qui permettra à la société d'installer des bureaux commerciaux dans les marchés visés, d'attirer le personnel essentiel, de fournir les systèmes de base et d'entreprendre simultanément un certain nombre de gros projets et de transactions d'envergure appréciable. Comme dans le cas de toute nouvelle entreprise, la Société canadienne de commerce doit être dotée d'un financement suffisant pour survivre pendant la période de démarrage jusqu'à ce qu'elle puisse capitaliser sur les investissements faits et les dépenses encourues. Conséquemment, les placements initiaux dans la société doivent être bien supérieurs à ses besoins d'ordre opérationnel immédiats. La mise de fonds initiale doit permettre à la société de satisfaire à ses besoins dans cinq ans d'ici.

Quant aux objectifs de la société, nous prévoyons que d'ici cinq ans elle pourra être engagée dans cinq projets de biens d'équipement ou plus, chacun ayant une valeur de $200 millions ou plus. Dans le secteur du commerce général, il n'est pas utopique de s'attendre à ce que le volume combiné d'importation et d'exportation de la société atteigne le milliard. Il n'est pas insensé non plus de prévoir que d'ici cinq ans, la Société canadienne de commerce se transformera en une entreprise dont le chiffre d'affaires atteindra les $2 milliards. Ces chiffres peuvent sembler imposants si on les compare au volume des ventes des établissements manufacturiers ou des organismes réalisant des projets de biens d'équipement à l'heure actuelle, mais selon les normes du commerce international, ce ne serait pas une entreprise de grande envergure. Ce n'est pas non plus la seule possibilité de profiter du potentiel dont nous avons fait mention au chapitre 2. Quoi qu'il en soit, si la société réussit à réaliser des ventes d'environ $2 milliards elle sera déjà en passe de devenir un élément important de la capacité commerciale du Canada.

Nous estimons qu'un capital-actions de $300 millions sera nécessaire pour permettre à la société de commencer ses activités et faire les placements nécessaires à son fonctionnement au cours des cinq premières années, et, partant, de réaliser les objectifs exposés. Nos données sur le rapport entre le fonds de roulement et le capital-actions indiquent que la capacité de financement des transactions d'une société engagée dans le commerce général et les projets de biens d'équipement équivaut de cinq à dix fois le capital de la société. Un capital-actions de $300 millions serait donc suffisant pour soutenir un chiffre d'affaires d'environ $2 milliards.

ten corporate investors. We considered, but ultimately rejected, the possibility of encouraging individual investment at the early stages of the corporation. Once the corporation establishes a successful track record, and if it requires further equity participation, then broadening the investor group should be considered. We recommend that:

The federal government invest in a 40-50 per cent equity position in the Canadian Trading Corporation and that major corporations invest in a 50-60 per cent equity position.

Tax incentives or preferential shares might be used to encourage the necessary corporate participation. Corporate performance goals could be established, with benchmarks for gradually reducing the government's equity position and bringing in additional private sector investment as goals are reached. Several other financial considerations will also have to be settled in arriving at the most suitable arrangement between business and government. Because the agreement among investors will demand negotiation and flexibility, your Committee can do little more than suggest directions; hard and fixed proposals from us would do little to advance the process at this stage. Nonetheless, we believe that incentives may well be required to attract the essential private sector investment.

START-UP

The Canadian Trading Corporation could be established through enabling legislation or by incorporation under the *Canada Business Corporations Act*. We believe that the legislative approach is best. Because government is being asked to become a substantial investor in the corporation, it is imperative that Parliament sanction the legislation setting out its basic objectives, powers and duties. This endeavour requires a national commitment; bypassing Parliament might undermine that commitment from the start. Moreover, Parliament has given considerable attention to the study of trade and trading institutions, particularly through the work of this Committee; we hope that this would help to expedite passage of a bill to establish the Canadian Trading Corporation.

Having endorsed the establishment of the Canadian Trading Corporation through legislation, we have identified two alternatives: major amendments to the existing *Canadian Commercial Corporation Act* or a new act of Parliament.

In terms of its purposes and powers, the *Canadian Commercial Corporation Act* could constitute a suitable framework for the Canadian Trading Corporation. Sections 4 and 5 of the Act now state:

Purposes:

"(a) to assist in the development of trade between Canada and other nations;

(b) to assist persons in Canada

(i) to obtain goods and commodities from outside Canada, and

(ii) to dispose of goods and commodities that are available for export from Canada;

(c) to exercise on behalf and under the direction of the Minister any powers or functions vested in the Minister by any other Act or further exercise of which it may be employed under any other Act."

Powers:

"(1) The Corporation may do such things as it deems expedient for, or conducive to, the attainment of the purposes set forth in Section 4; and, for greater certainty, but not so as to restrict the generality of the foregoing, the Corporation may carry on the business of

(a) importing goods or commodities into Canada; and

(b) exporting goods or commodities from Canada, either as principal or as agent, in such manner and to such extent as it deems advisable to achieve the said purposes."

Although the legislation confers a trading corporation mandate, it has not been exercised; the Canadian Commercial Corporation (CCC) has operated primarily as a procurement agency for foreign governments in the defence products area.

La société n'aura pas besoin de ce capital dès les premiers stades de son développement. Il ne lui faudra pas non plus de capital pour investir dans des usines ou de l'équipement comme c'est le cas pour un établissement manufacturier. La société de commerce a besoin d'un capital lui permettant d'entreprendre de gros projets tout en étant assurée de pouvoir assumer les risques correspondants. Ainsi, le plein montant du capital-actions de $300 millions ne sera pas nécessaire lors du démarrage de la société, mais au fur et à mesure que ses affaires progresseront le montant de la mise de fonds devra être augmenté au moins à ce niveau. En outre, il se peut qu'une partie du capital soit exigé seulement sous forme de garanties, établies lors de l'entente initialement conclue avec les actionnaires, selon lesquelles les investisseurs ajouteront au capital, le cas échéant. Cependant, dès le départ, il faudra un engagement ferme à l'effet que la société aura accès à ce capital si son rendement est tel que prévu. Ainsi, la société pourra mener à bien ses activités commerciales en toute confiance, sachant qu'elle peut compter sur le soutien financier de ses actionnaires. En conséquence, nous recommandons que:

Les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins $300 millions.

Le gouvernement fédéral devrait détenir de 40 à 50 pour cent des actions de la société, les investisseurs du secteur privé fournissant, pour leur part, un capital-actions couvrant les autres 50 à 60 pour cent. Les investisseurs privés auxquels nous songeons se résument à quelques sociétés de grande envergure, les banques en particulier et un certain nombre de grosses entreprises internationales. Nous comptons que la participation du secteur privé engagera une dizaine de sociétés. Nous avons considéré la possibilité d'encourager les investissements individuels aux premiers stades du développement de la société mais nous en avons finalement rejeté l'idée. Une fois que la société aura fait ses preuves et s'il lui faut un capital-actions supérieur, nous songerons alors à rejoindre un nombre plus élevé d'investisseurs. Nous recommandons que:

L'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de commerce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions.

On peut avoir recours à des encouragements fiscaux ou à l'émission d'actions privilégiées pour encourager les investissements dont la société a besoin. Les objectifs relatifs au rendement de la société pourraient être fixés et comporter des barèmes pour réduire progressivement la part d'actions détenue par le gouvernement et augmenter les investissements du secteur privé au fur et à mesure de la réalisation des objectifs. Il faudra aussi régler plusieurs autres considérations d'ordre financier pour en arriver à un arrangement convenable entre les entreprises et l'État. Les ententes conclues entre les investisseurs nécessiteront des négociations et une certaine souplesse; le comité peut difficilement faire plus que de proposer une orientation. Avancer des propositions fermes et inébranlables ne ferait guère avancer les choses à ce stade-ci. Néanmoins, nous estimons qu'il faudra tout probablement une certaine forme d'encouragement pour attirer les investissements indispensables du secteur privé.

DÉMARRAGE

La création de la Société canadienne de commerce pourrait se faire en vertu d'une loi l'autorisant ou par incorporation aux termes de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Nous sommes d'avis qu'il est préférable d'opter pour une nouvelle loi l'autorisant. En effet, comme on demande au gouvernement d'investir largement dans la société, il est impérieux que le Parlement sanctionne la loi qui établira ses objectifs fondamentaux, ses pouvoirs et ses responsabilités. L'entreprise exige un engagement national; passer outre au Parlement pourrait, dès la départ, affaiblir cet engagement. De plus, le Parlement a accordé une attention considérable à l'étude du commerce et des maisons d'import-export, particulièrement grâce aux travaux du Comité; nous espérons que cela aidera à accélérer l'adoption d'une loi créant la Société canadienne de commerce.

Souscrivant à l'établissement de la Société canadienne de commerce par le processus législatif

New initiatives in government-to-government contracting and capital projects are part of the CCC's recently redefined role, but it continues to fulfill only part of its mandate. Nor is it a commercial corporation in terms of its operations. The CCC is funded through appropriations and is closely linked to government systems of financial management and control.

The CCC's legislation and method of operation would have to be altered substantially if it were to be transformed into the Canadian Trading Corporation. The financial structure would have to be changed to provide for private and public equity participation. The Minister's powers with respect to direction, reporting and intervention in the financial affairs of the firm would have to be rescinded. As well, responsibility for electing directors and appointing management and auditors would have to be transferred from the Governor in Council to the board of directors, and separate positions for the chairman and president would have to be created.

Another area of concern in converting the Canadian Commercial Corporation to a shared enterprise is the non-commercial nature of defence procurement. Unless this activity became a profit-making enterprise—or were returned to the Department of Supply and Services—the seriousness of the commitment to making the Canadian Trading Corporation a business operation would be suspect and could stand in the way of attracting private investment to the corporation.

At the same time, introducing entirely new legislation could also present problems. In effect, the result would be two trading companies—one a government-owned corporation, the other a shared enterprise. The potential for overlap and duplication is too serious to be overlooked. Nevertheless, because the Canadian Trading Corporation must be run with the best private sector leadership, standards and procedures, we have recommended the adoption of the shared enterprise approach as a corporate form. We must also emphasize that the corporation is a totally new institution, dedicated exclusively to improving Canada's trade performance. It would be misleading to view it simply as an extension or outgrowth of the Canadian Commercial Corporation. Our recommendations for the purpose, structure, ownership and size of the new corporation are—and should remain—totally distinct from those of the CCC. As a result, your Committee believes that the Canadian Trading Corporation should be established by a new act rather than by amendments to the *Canadian Commercial Corporation Act*. At the same time, the *Canadian Commercial Corporation Act* should be amended to eliminate the potential for duplication and to reflect more accurately the duties of a defence procurement agency for foreign governments. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation be established by a new act of Parliament;

and that:

The *Canadian Commercial Corporation Act* be amended to legislate the powers, duties and responsibilities of a defence procurement agency for foreign governments and to eliminate any overlap with the proposed role and functions of the Canadian Trading Corporation.

Your Committee is fully aware that we have outlined an ambitious task for government, for potential investors, and for the Canadian Trading Corporation. We have described a comprehensive general trading and capital projects role that includes, in addition to exporting, a mandate to import and to engage in complex trade transactions. Our recommendations also envisage the creation of a corporation of a scale and scope for which no model exists in Canada. We must therefore caution those responsible for the corporation to proceed selectively and not to attempt to be all things in all markets at the outset. We believe that start-up priorities should include launching the capital projects business according to the best available opportunities and establishing a general trading operation in one, or at most two, regions—possibly the Pacific Rim and perhaps Latin America. Building on the experience gained in this phase of its operations, the corporation will be able to evolve to fulfill the comprehensive mandate we have described.

At the same time, we must stress the urgency of adopting and implementing our recommendations and beginning the task we have outlined. The Canadian Trading Corporation will require time to

nous avons relevé deux façons d'y procéder: apporter des amendements d'importance à l'actuelle Loi sur la Corporation commerciale canadienne ou adopter une nouvelle loi du Parlement.

La Loi sur la Corporation commerciale canadienne pourrait, par ailleurs, constituer un cadre convenable pour ce qui est des objectifs et des pouvoirs de la Société canadienne de commerce. Les articles 4 et 5 de la loi stipulent:

Objets:

«(a) aider à l'expansion du commerce entre le Canada et d'autres pays;

(b) aider des personnes au Canada

(i) à obtenir des marchandises et denrées en dehors du Canada, et

(ii) à placer des marchandises et denrées exportables du Canada;

(c) exercer, au nom et sous la direction du Ministre, tous pouvoirs ou fonctions attribués au Ministre, par quelque autre loi autorisant celui-ci à employer la Corporation pour les exercer; et

(d) exercer tous autres pouvoirs ou fonctions à elle conférés par quelque autre loi ou pour l'exercice desquels il est loisible de l'employer en vertu d'une autre loi.

Pouvoirs:

«(a) l'importation de marchandises ou de denrées au Canada; et

(b) l'exportation de marchandises ou de denrées du Canada, en qualité de mandant ou de mandataire, de la manière et dans la mesure qu'elle juge opportunes pour la réalisation des objets susdits.

Bien qu'en vertu de la loi, la société soit mandatée pour faire de l'import-export, elle n'a pas exercé ce mandat. La Corporation commerciale canadienne (CCC) a principalement fait office d'agence d'approvisionnement pour les gouvernements étrangers dans le secteur de la défense. On a récemment redéfini le rôle de la CCC; elle entreprend donc de nouvelles initiatives dans les négociations de gouvernement à gouvernement et les projets de biens d'équipement, mais elle ne remplit toujours qu'une partie de son mandat. En terme d'exploitation, elle ne fait pas non plus figure de société commerciale. Le financement de la CCC se fait par affectation de crédits et s'assimile en grande partie au système gouvernemental de gestion et de contrôle financiers.

Si la CCC devait se transformer en Société canadienne de commerce, il faudrait considérablement modifier la loi qui la régit et son mode de fonctionnement. Il faudrait changer la structure financière de sorte que les secteurs public et privé puissent participer au capital-actions. Il faudrait rescinder les pouvoirs ministériels en ce qui a trait à l'orientation, aux compte rendus et aux interventions dans les affaires financières de l'entreprise. En outre, la responsabilité de l'élection des directeurs et de la nomination des administrateurs et vérificateurs devrait passer du Gouverneur en conseil au conseil d'administration et l'on devrait créer des postes séparés pour le président du conseil d'administration et le président directeur général.

Si la Corporation commerciale canadienne était convertie en une entreprise conjointe, le caractère non commercial des approvisionnements en matériel de défense ne laisserait pas d'inquiéter. A moins que cette activité devienne une entreprise à but lucratif—ou soit retournée au ministère des approvisionnements et services—on pourrait mettre en doute le sérieux de l'engagement à faire de la Société canadienne de commerce une entreprise commerciale, ce qui pourrait faire obstacle à l'acquisition des investissements du secteur privé dont la société a besoin.

Par contre, l'adoption d'une toute nouvelle loi pourrait aussi poser des problèmes. En effet, on se retrouverait avec deux maisons d'import-export—une société détenue par le gouvernement et une entreprise conjointe. Le danger de double emploi et de chevauchement est trop grand pour être ignoré. Toutefois, comme la société canadienne de commerce doit être gérée selon les meilleurs principes de direction, les normes et les procédures du secteur privé, nous avons recommandé l'adoption du principe de l'entreprise conjointe pour la structure de la société. Nous devons aussi souligner que la société sera un organisme tout à fait nouveau,

develop and make its competitive presence felt in world markets. Yet every indication is that time may be running out. The world struggle for export growth is a real battle; only if business and government join forces in a concerted effort can we hope to revive our industrial competitiveness. The Canadian Trading Corporation can make a significant contribution to this effort.

consacré exclusivement à l'amélioration du rendement commercial du Canada. Il serait erroné de ne la considérer que comme une extension ou une excroissance de la Corporation commerciale canadienne. Nos recommandations relatives aux objectifs, à la structure, à la propriété et à la taille de la nouvelle société sont—et devraient demeurer—totalement distinctes de celles qui concernent la CCC. En conséquence, le Comité estime que la Société canadienne de commerce devrait être créée en vertu d'une nouvelle loi plutôt que par le biais d'amendements apportés à la Loi sur la corporation commerciale canadienne. Par ailleurs, la Loi sur la corporation commerciale canadienne devrait être modifiée afin d'éliminer tout danger de double emploi et de refléter plus justement les devoirs d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers. Nous recommandons que:

> **La Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement;**

et que:

> **La Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour réglementer les pouvoirs, devoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce.**

Le Comité est parfaitement conscient du fait qu'il propose une tâche énorme au gouvernement, aux investisseurs possibles et à la Société canadienne de commerce. Nous avons exposé un rôle global en regard du commerce général et des projets de biens d'équipement qui comprend outre l'exportation, un mandat autorisant les activités d'importation et l'engagement dans des transactions commerciales complexes. Nos recommandations prévoient aussi la création d'une société d'une envergure sans précédent au Canada. Nous devons donc inciter les responsables de la société à agir avec prudence et discernement et les dissuader de tenter de s'imposer partout sur tous les marchés, dès le départ. Nous estimons qu'au départ la société devrait se donner en priorité le lancement de projets de biens d'équipement en fonction des meilleures occasions qui se présenteront et l'établissement d'une activité commerciale générale dans une ou deux régions au plus—possiblement dans les régions limitrophes du Pacifique et peut-être en Amérique latine. Forte de l'expérience acquise au cours de cette étape de son exploitation, la société pourra évoluer de façon à remplir le mandat global que nous avons décrit.

Par ailleurs, nous devons souligner qu'il est urgent d'adopter nos recommandations et de les mettre en application, ainsi que de commencer à exécuter les tâches que nous avons exposées. Il faudra du temps à la Société canadienne de commerce pour se développer et imposer une présence concurrentielle sur le marché international. Et tout semble indiquer que le temps se fait rare. La lutte mondiale pour la croissance des exportations est une véritable bataille; nous n'aurons l'espoir de pouvoir raviver notre compétitivité industrielle que si les entreprises et le gouvernement conjuguent leurs efforts pour entrer dans la bataille. La Société canadienne de commerce peut représenter un apport important en ce sens.

Chapter 7

General Measures for Strengthening the Trading Community

In previous chapters, your Committee proposed the establishment of a Canadian Trading Corporation, which will play an important role in expanding our trade capability and improving our export performance. At the same time, we have come to understand and appreciate the problems that exist in our trading sector and firmly believe that additional measures can be taken to strengthen the ability of individual firms to increase their contribution to our export performance.

The proposals in this chapter go beyond the Committee's mandate. However, resolving the question of a national trading corporation required a full examination of the existing situation in the trading community. In outlining their problems, many witnesses advanced proposals that are relevant to the trading community in general and to their ability to perform a strengthened role. In reviewing their suggestions and recommendations, we identified several areas that we believe merit additional support and action. In particular, this chapter addresses trade information, export funding, selected export programs and incentives, and the need to make trade a national priority.

TRADE INFORMATION

Trade information is vital to international commerce. At the business level, market intelligence enables firms to know where opportunities are and what it takes to capture them. Businesses also depend on information relating to trends and competitive developments to set strategies and map out tactical plans for foreign markets. Government needs information or market intelligence to connect domestic suppliers with buyers in foreign markets. It also uses trade information to develop and adjust policies and programs aimed at guiding and stimulating the export process.

No other factor in trade is more important than market intelligence. Competitor nations have long recognized this fact and through their agencies and firms have built information networks that serve them well. Canada has also recognized that information is critical to operational, strategic and policy effectiveness. In the view of the Committee, however, Canada has moved too slowly; we have not committed the resources necessary to close the competitive gap with other nations. Our most serious concerns relate to market intelligence and basic policy information.

Market Intelligence

We have relied on the trade commissioner "old boy" network and on trade directories for market intelligence. That approach was appropriate to a trade position based on commodities sales to traditional markets. However, changing markets and new trade techniques dictate a change in our market intelligence system. Newly evolving forms of trade, such as third-country and countertrade, demand knowledge of a wide range of products and markets. Further, shifting market opportunities have placed a new premium on the quality of market intelligence. Whereas in the past we remained on familiar terrain, today we frequently enter markets where Canadian experience and knowledge are limited.

The willingness of small and medium business to export is particularly dependent on a good public market intelligence system. In most cases, these businesses have neither the resources nor the demonstrated ability to develop their own market intelligence. The lack of motivation to export exhibited by companies in this category is partially attributable to the absence of good information about foreign markets and their profit potential.

Canada's existing market intelligence may not be capable of supporting our emerging trade performance goals. There are pockets of information of superior quality relating to world markets

Chapitre 7

Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires

Dans les chapitres précédents, le Comité a proposé la création d'une Société canadienne de commerce qui jouera un rôle important pour accroître notre potentiel commercial et améliorer nos exportations. En même temps, nous avons pu évaluer et comprendre les problèmes auxquels se heurte notre secteur commercial, et nous sommes absolument convaincus qu'il convient de prendre d'autres mesures pour renforcer la présence de chaque entreprise sur les marchés d'exportation.

Les propositions présentées dans ce chapitre débordent du cadre de notre mandat. Toutefois, pour trouver une solution à la question de la Société nationale de commerce, il a fallu étudier à fond la situation actuelle des milieux d'affaires. En outre, de nombreux témoins, en décrivant leurs problèmes, ont fait des propositions qui cadrent bien avec les besoins des sociétés commerciales en général et avec leur aptitude à jouer un rôle plus important. En examinant soigneusement leurs recommandations et leurs suggestions, nous avons découvert plusieurs domaines pour lesquels, à notre avis, il y aurait lieu de faire des efforts supplémentaires. C'est le cas notamment des renseignements commerciaux, des subventions à l'exportation et de certains programmes et stimulants en matière d'exportation.

RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Il est indispensable d'obtenir des renseignements commerciaux pour faire des échanges internationaux. Au niveau des entreprises, les renseignements sur les marchés sont vitaux pour savoir où se trouvent les débouchés et ce qu'il faut faire pour en profiter. Les hommes d'affaires dépendent également des renseignements portant sur l'évolution des tendances et de la concurrence pour mettre au point des stratégies et établir des plans d'attaque des marchés étrangers. Le gouvernement a besoin de ces renseignements pour établir un contact entre les fournisseurs canadiens et les acheteurs sur les marchés étrangers. Il se sert en outre des renseignements obtenus pour élaborer et ajuster ses politiques et programmes destinés à orienter et à stimuler les exportations.

Dans le monde des affaires, il n'y a rien de plus important que les renseignements commerciaux. Les pays concurrents du Canada le savent depuis longtemps et, grâce à leurs agences et entreprises, ils ont établi des réseaux d'information qui leur servent beaucoup. Le Canada s'est aussi rendu compte de l'importance cruciale de l'information pour être efficace au niveau opérationnel, stratégique et décisionnel. Toutefois, le Comité est d'avis que le Canada n'a pas agi assez rapidement et n'a pas consacré les ressources nécessaires pour combler le fossé concurrentiel qui le sépare des autres nations. Les deux domaines qui nous inquiètent le plus sont les renseignements sur les marchés et les informations de base relatives à la politique commerciale.

Renseignements sur les marchés

Jusqu'à présent, nous avons compté sur le «bon vieux» réseau des délégations commerciales et sur les annuaires commerciaux pour obtenir des renseignements sur les marchés. Cette méthode convenait lorsque nous vendions des produits de base sur les marchés traditionnels. Cependant, l'évolution des marchés et les nouvelles techniques commerciales exigent un changement de notre système de renseignements sur les marchés. Les nouveaux types de transactions commerciales comme celles avec les pays tiers ou les transactions non monétaires, exigent une vaste connaissance des produits et des marchés. En outre, l'évolution des débouchés a donné une importance accrue à la qualité des renseignements. Alors que, dans le passé, nous évoluions en terrain connu, aujourd'hui nous pénétrons souvent sur des marchés où le Canada manque de connaissances et d'expérience.

and domestic supply capability, but we do not have a system that successfully connects domestic and foreign information bases.

Our diagnosis is that Canada is caught in a transition phase between reliance on a network of personal contacts and directories, and computerized information-gathering and retrieval. The Business Opportunities Sourcing System (BOSS) is expected to move ITC's market information base into the computer age but during its development users of the system are being inadequately served. It is always difficult to build confidence in a new system and to wean clients away from old methods, but in the case of BOSS the situation has been aggravated by a faltering start. Although BOSS has been under development since 1978, budget constraints have kept its rate of growth down to a point where there are now only 6000 companies, out of a possible 30,000 or more, on file. Moreover, information on file is incomplete.

BOSS's clients have been using trade directories to supplement their information needs. However, the most recent trading house directory was published in 1975 and the available general product directories are just as old. The net effect of BOSS's failure to attract and serve the trading community is that attention has been focussed on the inadequacy of traditional forms of information instead of on the information delivery potential of more up to date technologies.

Our competitors use systematic information gathering to find market opportunities, to assemble packages of goods and services and to arrange financing. Canada needs a market intelligence system designed to rival those of our competitors but built on our existing information base. We need a system that provides information on foreign and domestic markets and links the two effectively. The Committee therefore recommends that:

The Department of Industry, Trade and Commerce substantially increase its commitment to rapidly developing and implementing a world-class market intelligence system.

The first step in achieving a world-class market intelligence system is the preparation and approval of a comprehensive plan and budget. While parts of a plan and budget exist, they lack the clarity in direction, firmness in timing and level of resource commitment that we believe essential to completing the job. Examples of the approaches that should be considered include:

1. *Building on existing federal trade information-gathering operations* The Department of Supply and Services has a computerized product sourcing file for government procurement purposes that has 60,000 listings. Steps to integrate this data base with BOSS have been tentatively initiated and should be accelerated. Information-gathering activities performed by the Trade Commissioner Service (TCS) should be defined and structured to meet the needs of a more comprehensive information base. It might be possible for the TCS to conduct this specialized research on a fee-for-service basis as do comparable trade services in some European countries. Trade information routinely gathered by federal agencies such as CIDA could also be funnelled to a central body for inclusion in a comprehensive information base.

2. *Filling in trade information gaps* Information available at the municipal, provincial, federal and international levels should be accessed, consolidated, and fed into the system. To build a comprehensive information base comparable to what JETRO* offers Japanese business, a review of all published trade information sources—official reports, position papers, statistical reports, newspaper and magazine articles, directories and brochures—should be conducted. Co-operative data-gathering could be undertaken with trade associations and groups such as the Canadian Chamber of Commerce and the Canadian Export Association. Complementary public or private research and survey projects could be initiated.

*JETRO is a Japanese government-sponsored trade intelligence system designed to meet the needs of small and medium businesses. Subscription fees and payment for special services account for 20-30 per cent of JETRO's operating expenses.

La volonté d'exportation des petites et moyennes entreprises dépend en grande partie d'un bon système public de renseignements sur les marchés. Dans la plupart des cas, ces entreprises n'ont ni les ressources ni les capacités suffisantes pour mettre sur pied leur propre système de renseignements. Le manque de motivation à l'exportation démontré par les compagnies de cette catégorie est imputable en partie à l'absence de bons renseignements sur les marchés étrangers et leurs bénéfices possibles.

Les renseignements dont dispose le Canada ne sont peut-être pas suffisants pour lui permettre d'atteindre les objectifs commerciaux qu'il s'est fixés. Nous disposons d'une foule de renseignements de qualité supérieure sur les marchés mondiaux et les possibilités nationales d'approvisionnement mais nous ne possédons pas un système permettant de relier nos bases de données nationales et étrangères.

Selon notre diagnostic, le Canada traverse une phase de transition entre un réseau de contacts personnels et des annuaires d'une part et la centralisation et la récupération informatisées des renseignements d'aute part. Le système de repérage des débouchés (SRD) devrait faire passer la base de renseignements commerciaux d'Industrie et Commerce à l'ère de l'informatique mais, pendant sa mise au point, les utilisateurs du système reçoivent un service inadéquat. Il est toujours difficile de faire confiance à un nouveau système et faire abandonner les vieilles méthodes aux clients mais, dans le cas du SRD, la situation a été compliquée par un départ hésitant. Même si le SRD est en cours d'élaboration depuis 1978, les restrictions budgétaires ont limité son taux de croissance à un point tel que son fichier ne comporte actuellement que 6,000 entreprises, sur une possibilité de 30,000 et plus. En outre, les renseignements figurant au fichier sont incomplets.

Les clients du SRD utilisent les répertoires commerciaux pour compléter leurs besoins de renseignements. Cependant, le dernier annuaire des maisons d'import-export a été publié en 1975 et les répertoires des produits généraux disponibles datent de la même époque. L'échec du SRD en vue d'attirer et de servir les entreprises commerciales a pour effet de faire porter l'attention sur l'insuffisance des formes traditionnelles de renseignements plutôt que sur le potentiel de diffusion de l'information que présente la technologie nouvelle.

Nos concurrents recueillent systématiquement les renseignements afin de trouver des débouchés, de vendre des biens et services et de trouver des moyens de financement. Le Canada a besoin d'un système de renseignements sur les marchés conçu pour rivaliser avec ceux de ses concurrents tout en utilisant ses bases de données actuelles. Il nous faut un système qui nous renseigne sur les marchés étrangers et nationaux tout en établissant des liens efficaces entre eux. En conséquence, le Comité recommande que:

> **Le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale.**

Pour cela, il faut en premier lieu élaborer un plan et un budget détaillés et les faire accepter. Même si nous en avons déjà certaines parties, ce n'est pas suffisant pour établir clairement l'orientation, le calendrier et les moyens à engager que nous estimons indispensables pour mener à bien ce projet. Voici des considérations dont il faut tenir compte à cet effet:

1. *Prendre comme point de départ les opérations de collecte des données commerciales du gouvernement fédéral* Le ministère des Approvisionnements et Services dispose d'un fichier informatisé de repérage des produits pour les marchés publics qui comporte 60,000 entrées. Des mesures ont été prises provisoirement pour intégrer cette base de données au SRD et il faudrait les accélérer. Il importerait de préciser et de structurer les activités de collecte des données auxquelles se livre le Service des délégués commerciaux (SDC) pour répondre aux besoins d'une base de données. Le SDC pourrait peut-être effectuer à titre onéreux ces recherches spécialisées, du genre de celles qu'effectuent des services commerciaux analogues dans certains pays européens. Les renseignements commerciaux recueillis couramment par des organismes fédéraux comme l'ACDI pourraient en outre être envoyés à un organisme

3. *Connecting with target users* Small and medium business require a simple method of access to the information in the system. Big business, trade associations and groups and all levels of government might also be expected to be major users, and some form of subscription arrangement should be seriously explored.

4. *Reviewing and updating the data* The Committee found that data on file was often inaccurate and frequently incomplete. Publicity about the availability of comprehensive market intelligence may encourage those on file to update their files and prompt those who are not to participate. At present, however, insufficient effort is devoted to either obtaining information or expanding the base to ensure that it is comprehensive.

Centralization and consolidation are of real benefit to market intelligence. In addition to improving efficiency, a well co-ordinated market intelligence system can result in savings by reducing the time and effort necessary to secure information. Similarly, when all information is available in a centralized system, users can make the kind of quick responses to market opportunities that competitive situations require.

Basic Policy Information

The absence of the basic policy information is a serious shortcoming in the export trading area. Straightforward information, such as the export performance of small and medium-sized business or a profile of existing trading houses, either did not exist or was not easily accessible. In other key areas—world markets for capital projects, the form and nature of multinational exports—data were either sparse or out of date. We believe that the work of this Committee has contributed to advancing the policy information base in the export trading area.

Clearly, ITC must concentrate more analytical effort on policy and strategic matters relating to trade. Canada is trying to hold its own in a world where competitive analysis is crucial to decision-making. There are indications that much greater emphasis is being placed on international marketing within ITC, but in the areas the Committee examined we think the commitment can go much further. ITC should be monitoring changes in patterns of conduct so that decisions can be shaped by the implications of those changes. Perhaps by indicating our dissatisfaction with the existing level of commitment of resources and the resulting information base, your Committee has made sufficient comment about the quality of available policy information. Decision-markers who need this information and those who are responsible for supplying it must take the next step.

EXPORT FINANCING

The Export Development Corporation (EDC) offers financing and insurance services to Canadian exporters and to foreign buyers of Canadian goods and services. According to the Chamber of Commerce survey on exporting, 63 per cent of the businesses polled knew of EDC's services and roughly 29 per cent used then. Due to its involvement in the financial aspect of export transactions, EDC is well known to the export community.

Insurance

Canadian businesses frequently request that EDC expand its insurance offerings to make them equivalent to those offered by other trading countries. France, Italy, Sweden and the United Kingdom offer coverage for increases in production costs if the inflation rate exceeds a certain level—usually around seven per cent. Currency fluctuation or exchange rate insurance is offered by all the developed countries except the United States, Australia and Canada. The Federal Republic of Germany's approach to exchange rate coverage is particularly ingenious: exchange rate losses in excess of three per cent are reimbursed and exchange rate profits in excess of three per cent accrue to the insurer.

Export risk insurance available through EDC could be expanded to offer a more complete package. Inflation coverage and currency fluctuation insurance in particular are available to exporters in most other developed countries and EDC has

central qui les introduirait dans une base complète de données.

2. *Combler nos lacunes en matière de renseignements commerciaux* Les informations disponibles aux niveaux municipal, provincial, fédéral et international devraient être recueillies, regroupées et introduites dans le système. Pour mettre sur pied une base complète de données comme celle que JETRO* offre aux entreprises japonaises, il faudrait étudier tous les documents publiés sur le commerce: rapports officiels, exposés de principes, rapports statistiques, articles de journaux et de revues, répertoires et brochures. La collecte de données pourrait se faire en collaboration avec des associations commerciales et des groupements comme la Chambre de commerce et on pourrait lancer des projets de recherche et d'étude complémentaires dans le secteur public ou privé.

3. *Relier les utilisateurs visés* Les petites et moyennes entreprises doivent pouvoir accéder facilement à l'information contenue dans le système. Il faut prévoir que les grandes entreprises, les associations et groupes commerciaux et tous les pouvoirs publics en seraient aussi de grands utilisateurs et il faudrait étudier sérieusement une forme quelconque d'adhésion.

4. *Revoir et mettre à jour les données* Le Comité a constaté que les données stockées étaient souvent inexactes et incomplètes. En faisant connaître l'existence de renseignements complets sur les marchés, on pourrait inciter ceux qui sont inscrits à mettre leurs données à jour et ceux qui ne le sont pas à participer au système. Toutefois, les efforts déployés ne sont suffisants ni pour obtenir des renseignements, ni pour élargir la base de données afin qu'elle soit complète.

La centralisation et le regroupement présentent de réels avantages pour les renseignements sur les marchés. Outre un rendement accru, un système de données sur les marchés bien coordonné peut entraîner des économies d'argent en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour s'informer. De même, lorsque toutes les données sont disponibles dans un système centralisé, les utilisateurs sont en mesure de profiter rapidement des débouchés commerciaux, ce qui est indispensable sur un marché concurrentiel.

Information de base sur la politique d'exportation

L'absence d'informations de base sur la politique d'exportation est une grave lacune. Des données aussi simples que celles touchant, par exemple, le rendement des petites et moyennes entreprises en matière d'exportation ou le profil des maisons d'import-export, n'existaient pas ou n'étaient pas facilement accessibles. Dans d'autres domaines-clés, comme les marchés mondiaux de projets de biens d'équipement ou la composition et la nature des exportations multinationales, les données étaient soit clairsemées, soit dépassées. Nous pensons que les travaux du Comité ont contribué à faire progresser la base de données sur la politique d'exportation.

De toute évidence, Industrie et Commerce doit concentrer davantage ses efforts d'analyse sur les politiques et les stratégies que sur les opérations. Le Canada essaie de maintenir sa place dans un monde où l'analyse compétitive est essentielle à la prise de décision.

Il semble qu'à Industrie et Commerce on commence à insister davantage sur les politiques que sur les opérations, mais dans les domaines que le Comité a étudiés, il estime que l'analyse des politiques et des stratégies n'a pas été aussi poussée qu'elle aurait dû l'être. En outre, le ministère de l'Industrie et du Commerce devrait surveiller les changements de comportement de façon que les décisions puissent être prises en fonction de leurs répercussions. En montrant que la base actuelle de données ne lui paraissait pas satisfaisante, le Comité a probablement été assez clair sur la qualité des renseignements disponibles en matière de politique commerciale. C'est maintenant aux décisionnaires qui ont besoin des renseignements et à ceux qui sont responsables de les fournir de prendre l'initiative.

* JETRO est un système de renseignements commerciaux financé par le gouvernement japonais et qui a pour objet de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Les frais d'adhésion et le paiement des services spéciaux représentent 20 à 30 pour cent des frais d'exploitation de ce système.

already investigated the requirements for providing these services. The Committee therefore recommends that:

The Export Development Corporation investigate the applicability to the Canadian situation of insurance schemes offered in other countries for (a) foreign exchange rate fluctuations and (b) cost increases due to domestic inflation.

Short-Term Financing

Canadian traders have also expressed a need for short-term export financing. Most traders are now forced to rely on relatively slow payments of accounts receivable for the bulk of their current financing, since commercial lenders prefer to lend against fixed rather than current assets. EDC provides insurance coverage for short-term trade, but the short-term financial requirements of trading companies must still be met through internal funding and accounts receivable.

The Canadian banking community is beginning to provide exporters with new forms of short-term financing. Development of such short-term instruments as buyer's credits, the discounting of trade papers denominated in foreign currencies, and fixed-rate export financing have been suggested. The potential for an expanded role for Canadian factoring houses in short-term financing has been identified and should be pursued. In this instance, private sector initiatives are promising and may lead to solutions to problems in the short-term financing area.

One further step could advance this process—providing partial loan guarantees on loans secured by orders on export receivables. EDC already appears to have the power to guarantee loans and there have been preliminary discussions about such a service with the banking community. The Committee therefore recommends that:

The Export Development Corporation provide partial loan guarantees to financial institutions for short-term loans to exporters secured by either orders or export accounts receivable.

Long-Term Financing

The Committee received complaints that EDC's long-term rates are not internationally competitive from witnesses in Ottawa, witnesses in private regional meetings, and even in responses to the write-in question on the Chamber of Commerce survey on exporting. In trying to respond to those complaints, the Committee has learned that competition in long-term financing takes many forms: the apparent interest rate can be lowered by increasing the cost of the product; the burden of high rates can be offset by offering longer repayment terms; even the currency in which the loan is to be repaid may have an influence on the customer's response to a particular offering.

Through the use of parallel financing—a financing package available to countries eligible for CIDA aid—EDC has reduced effective interest rates by offering a low-interest aid loan paired with a conventional export loan. Since January 1981, a budget for *crédit mixte*, a blending of aid money with conventional loans, has also been available for situations where the competition is using the same approach.

The high North American interest rates reflected in EDC's current rates are certainly a disadvantage. Canada has, however, endeavoured to be competitive by offering extended terms, an approach that has met with success in some instances. Moreover, with the addition of *crédit-mixte* to our financing alternatives, it would appear that we can now be even more competitive.

PROGRAMS

The Program for Export Market Development (PEMD), administered by ITC, and CIDA's Canadian Project Preparation Facility (CPPF) are two examples of programs designed to contribute to improved export performance. PEMD was designed to provide Canadian business with a specific risk-sharing partner for export expansion—the federal government. The risks shared included bidding costs, market identification, trade fair participation and export consortia formation. The program functions like a market development insur-

LE FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance aux exportateurs canadiens et aux acheteurs étrangers de biens et services canadiens. Selon le sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce du Canada, les services de la SEE sont connus de 63 pour cent des hommes d'affaires interrogés et utilisés par environ 29 pour cent d'entre eux. Elle est très bien connue des exportateurs en raison de sa participation au financement des exportations.

Assurance

Les entreprises canadiennes demandent souvent à la SEE d'offrir une assurance comparable à celle d'autres pays. La France, l'Italie, la Suède et le Royaume-Uni couvrent les augmentations des coûts de production si le taux d'inflation dépasse un certain niveau, habituellement 7 pour cent. Tous les pays industrialisés, à l'exception des États-Unis, de l'Australie et du Canada, assurent contre les fluctuations du taux de change. La République fédérale d'Allemagne a adopté une approche assez ingénieuse pour ce qui est du taux de change: les pertes supérieures à 3 pour cent sont remboursées et les profits supérieurs à 3 pour cent reviennent à l'assureur.

La couverture des risques liés à l'exportation assurée par l'entremise de la SEE pourrait être étendue. La garantie contre l'inflation et l'assurance contre les fluctuations monétaires, notamment, sont offertes aux exportateurs dans la plupart des autres pays industrialisés et la SEE a déjà étudié les exigences reliées à la fourniture de tels services. Le Comité recommande donc que:

> **La Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs.**

Financement à court terme

Les commerçants canadiens ont également fait ressortir le besoin d'un financement à court terme des exportations. La plupart d'entre eux sont actuellement obligés de compter sur un lent remboursement des effets à recevoir pour le gros de leur financement courant puisque les prêteurs commerciaux préfèrent obtenir en garantie des immobilisations plutôt que de l'actif disponible. La SEE assure les échanges commerciaux à court terme, mais les sociétés d'import-export doivent continuer à faire face à leurs besoins financiers à court terme en ayant recours au financement interne et aux effets à recevoir.

Les banques canadiennes ont commencé à offrir aux exportateurs de nouvelles formes de financement à court terme. La mise au point d'instruments de financement tels que les crédits acheteurs, l'escompte des effets de commerce en devises étrangères et le financement des exportations à taux fixe a été proposé. Comme on a pu le voir, les maisons canadiennes d'affacturage sont en mesure de jouer un plus grand rôle dans le financement à court terme et elles devraient s'y employer. En l'occurrence, les initiatives du secteur privé sont prometteuses et pourraient permettre de régler certains des problèmes de financement à court terme.

Une autre solution consisterait à offrir des garanties partielles sur des prêts garantis par des commandes ou par des créances d'exportation. La SEE semble déjà avoir le pouvoir voulu pour garantir des prêts, et des discussions préliminaires ont été engagées avec les banques à ce sujet. Le Comité recommande donc que:

> **La Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation.**

Financement à long terme

Nombreux sont ceux qui se sont plaints au Comité que les taux à long terme de la SEE

ance program, with repayment of the government contribution conditional on revenue being generated by the new export activity. The CPPF is intended to help Canadian consulting firms increase their share of world projects in developing countries by providing funds for pre-feasibility studies.

The doubling of the PEMD budget announced in January 1981 is an indication of the demand for the program. With this injection of funds the Committee expects to see those sections of PEMD that have never been funded made operational. In particular, PEMD F, the provision of funds to business for developing and implementing a foreign market penetration plan, deserves emphasis. COFACE, the French export insurance agency, offers foreign market development insurance similar in effect to PEMD F. Canadian business needs the same support and could derive significant benefit from a comparable program.

The Canadian Project Preparation Facility aims at the same export process as one of the PEMD sections—PEMD A. Two such similar programs are confusing for potential users. Moreover, a system of cross-checks is required to reduce overlap between the programs. CPPF and PEMD A fall under different departments and are funded from different budgets. It appears to the Committee that integrating the two programs could have several benefits—a larger pool of funds, clear direction and reduced administrative costs. The mechanics of accomplishing such a task and realizing those benefits warrant further investigation. The Committee therefore recommends that:

The Minister of State for Trade in consultation with his colleagues consider the advisability of integrating the Program for Export Market Development and the Canadian Project Preparation Facility.

An Export Education Program

Insufficient knowledge about foreign markets and about how to conduct international business are significant deterrents to the development of a Canadian export awareness. The development of a market intelligence system is one step toward correcting those deficiencies; practical education for exporters is another.

A number of excellent trade education courses are available. Canadian universities, community colleges and trade associations offer a wide selection of courses in international business and export management. There are short courses on how to export and academic courses on international business. But there are no courses on how to be an exporter.

The one and two-year courses in export trade offered in Finland exemplify what we mean by training in how to be an exporter. Course content includes language training and lectures as well as field work, all oriented toward the acquisition of practical skills. Government provides 50 per cent of the funding of the course, with the other half covered by tuition fees.

PEMD is an appropriate vehicle for encouraging the provision of practical courses in export trade. Part of the intent of PEMD is to give Canadians a chance to learn about foreign markets. PEMD already includes programs directed at private industry, industry associations, marketing agencies and non-profit organizations; an educational component would be consistent with this package. The Committee therefore recommends that:

The Program for Export Market Development be expanded to include cost sharing or forgivable loans for the development expenses associated with offering practical education in export trade.

Trade Specialists For Hire

Many Canadian companies do not know if their products have export potential and do not have the resources to find out. At the same time, there are companies who do not have the sales volume to support the services of an export manager. The scale of operation of the companies involved does not permit them to hire specialized personnel capable of assessing foreign market opportunities or managing export initiatives. In those firms the volume of foreign business may simply never justi-

n'étaient pas concurrentiels sur le plan international. Mentionnons des témoins entendus à Ottawa, des témoins entendus dans le cadre de réunions régionales privées et même les hommes d'affaires qui ont répondu au questionnaire du sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce. En essayant de répondre à ces plaintes, le Comité a appris que la concurrence en matière de financement à long terme se présente sous de nombreuses formes: il est possible de diminuer le taux d'intérêt apparent en augmentant le coût du produit; on peut compenser la charge que représentent des taux élevés en offrant des conditions de remboursement à plus long terme; même la devise de remboursement du prêt peut influer sur la réponse du client à une offre.

Grâce au financement parallèle, dont peuvent profiter les pays qui peuvent recevoir de l'aide de l'ACDI, la SEE a réduit les taux d'intérêt réels en offrant un prêt d'aide à faible intérêt combiné à un prêt à l'exportation ordinaire. Depuis janvier 1981, il existe un budget de crédit mixte, combinant aide et prêts ordinaires, offert lorsque le concurrent jouit d'avantages analogues.

Les taux d'intérêt élevés en Amérique du Nord, répercutés par la SEE, constituent certainement un désavantage. Le Canada a entrepris de devenir compétitif en offrant des prêts à plus long terme, ce qui a réussi dans certains cas. En outre depuis l'addition du crédit mixte à nos possibilités de financement, il semble que nous puissions maintenant être encore plus compétitif.

PROGRAMMES

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), administré par le ministère de l'Industrie et du Commerce, et le mécanisme canadien de préparation des projets de l'ACDI (MCPP) constituent deux exemples de programmes ayant pour objet d'améliorer le rendement des exportations. Le PDME a été conçu pour associer les hommes d'affaires canadiens à un partenaire qui partagera avec eux les risques liés à l'expansion des exportations, soit le gouvernement fédéral. Mentionnons, parmi les risques partagés, les frais de soumission, la recherche des marchés, la participation à des foires commerciales et la formation de consortiums d'exportation. Le programme fonctionne comme un programme d'assurance de développement des marchés, le remboursement de la contribution versée par le gouvernement dépendant des recettes produites par les nouvelles exportations. Le MCPP a pour objet d'aider les entreprises canadiennes d'experts-conseils à participer davantage aux projets mondiaux entrepris dans les pays en développement en finançant les études préalables de faisabilité.

L'annonce, en janvier 1981, que le budget du PDME était doublé, montre à quel point la demande est forte. Avec cette injection de fonds, le Comité espère que les éléments du programme qui n'avaient jamais été financés deviendront opérationnels. Le PDME F, en particulier, qui prévoit l'octroi de fonds aux entreprises pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de pénétration des marchés étrangers, doit retenir l'attention. La COFACE, Compagnie française d'assurance du commerce extérieur, offre une assurance pour l'expansion des marchés d'exportation, comme le fait le PDME F. Les entreprises canadiennes ont besoin du même genre d'aide et pourraient tirer de grands avantages d'un programme comparable.

Tout comme le PDME, le MCPP est un programme bien conçu, mais il vise le même secteur d'exportations que le PDME A. Deux programmes du même genre sont source de confusion pour l'utilisateur éventuel et il faudrait un système de vérification par recoupement pour diminuer le chevauchement entre les programmes.

Le MCPP et le PDME A ne sont pas administrés par le même ministère et leur financement provient de budgets distincts. Il semble au Comité que l'intégration de ces deux programmes présenterait plusieurs avantages: mise en commun des fonds, orientation claire et diminution des frais d'administration. Les mécanismes à mettre en place pour y parvenir et profiter de ces avantages devraient faire l'objet d'une étude plus détaillée. Par conséquent, le Comité recommande que:

> **Le ministre d'État au Commerce étudie, de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets.**

fy the permanent employment of an export manager, even though that service would be instrumental in the development state of various markets.

A program offering export specialists for hire on a shared cost basis could assist companies in assessing the potential of their products in various foreign markets and securing actual export orders and ensuring delivery of the goods. In Sweden the Committee encountered both types of program operating with the joint sponsorship of business and government. Under the Swedish Export Diagnosis Program, companies have access to consultants who specialize in assessing the export potential of small and medium businesses. Once that potential has been established, personnel to assist in planning and implementing entry to export markets are available through an Export Manager for Hire Program. Similarly, the Finnish Export Manager for Hire Program provides private industry with a pool of eight experts who can be hired for terms ranging from one week to a year.

Access to a pool of specialists skilled in export diagnosis and management would allow Canadian businesses to defer financial investment in exporting until after the potential had been established, while being able to hire the services of trained export managers would allow companies to purchase a level of expertise beyond normal budget allowances. In effect, small and medium-sized companies hiring trade specialists from the pool would have access to and control over resources normally available only to much larger organizations.

The efficiency of government trade support programs could also be improved by the use of export diagnosis experts. At present, for example, PEMD administrators must decide on applications without particular reference to the export potential of the products involved. Nor do current PEMD rules allow for systematic encouragement of companies with potential. Hiring export diagnosis experts to assist in focussing the program on companies with potential would contribute to the effectiveness of the program. The Committee therefore recommends that:

The Department of Industry, Trade and Commerce develop export diagnosis and export manager for hire programs, to be operated either by the federal government alone, or in conjunction with a private association or group.

INCENTIVES

Incentives to improve export performance can be directed toward either the prospective seller or the prospective buyer. Tax incentives may be offered to domestic business, while foreign buyers can be encouraged to increase purchases through mutual assistance programs administered by CIDA or favourable loan arrangements administered by EDC.

Domestic Incentives

A number of witnesses proposed tax incentives to stimulate exports by small and medium businesses. Several suggested a measure already addressed by recent changes in the personal income tax provisions of the *Income Tax Act*. The February 1981 amendment provides a partial tax exemption for technical employees of Canadian companies working overseas for more than six months; the taxpayer's overseas taxable income is reduced by 50 per cent up to a maximum reduction of $50,000 annually. This amendment is expected to reduce labour costs on foreign contracts and improve the competitiveness of Canadian firms operating abroad.

Most of the tax measures suggested to the Committee were in the area of corporate taxation. We examined these possibilities:

- providing an income tax deferral plan such as the American DISC* program
- extending the tax reduction available for manufacturing and processing profits to include export services income
- deferring tax liability on export accounts receivable until payment has been received

*Domestic International Sales Corporation

Programme de sensibilisation à l'exportation

Une connaissance insuffisante des marchés étrangers et de la conduite des affaires internationales constituent de gros obstacles en vue d'intéresser les Canadiens à l'exportation. La mise au point d'un réseau de renseignements sur les marchés constitue une étape en vue de corriger ces lacunes et la formation pratique des exportateurs en constitue une autre.

De nombreux cours commerciaux de grande qualité sont offerts. Au Canada, les universités, les collèges communautaires et les associations professionnelles dispensent une gamme variée de cours en commerce international et en gestion des exportations. Ces établissements offrent des cours de courte durée sur le processus d'exportation et des cours théoriques en commerce international, mais aucun cours sur le comportement de l'exportateur.

Les cours d'un an ou deux ans en commerce d'exportation, qui sont offerts en Finlande, montrent bien ce que nous entendons par cours sur le comportement de l'exportateur. Ces cours comprennent des conférences, une formation linguistique et une expérience pratique, et sont tous axés sur l'acquisition de compétences pratiques. Le gouvernement subventionne la moitié du coût du cours et le reste est couvert par les frais d'inscription.

Le Programme de développement des marchés d'exportation est l'instrument le mieux adapté pour inciter les institutions à offrir régulièrement des cours pratiques d'exportation. Ce programme vise notamment à donner aux Canadiens la possibilité de se renseigner sur les marchés étrangers. Il est déjà orienté vers l'industrie privée, les associations industrielles, les agences de commercialisation et les organismes à but non lucratif; ainsi, le rôle de formation s'inscrirait bien dans son mandat actuel. Par conséquent, le Comité recommande que:

> **Le Programme de développement des marchés d'exportation soit élargi de façon à ce qu'il prévoie un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public.**

Embauche d'experts commerciaux

De nombreuses sociétés canadiennes ne savent pas si leurs produits présentent un potentiel d'exportation et ne possèdent pas les connaissances ou les ressources nécessaires pour chercher à le savoir. Par ailleurs, certaines sociétés n'ont pas un chiffre d'affaire suffisant pour se payer les services d'un directeur des exportations. L'envergure des entreprises en cause ne leur permet pas d'embaucher un personnel spécialisé capable d'évaluer les possibilités de débouchés à l'étranger ou de diriger les initiatives d'exportation. Dans ces entreprises, le chiffre d'affaires à l'exportation ne justifiera peut-être jamais l'embauche d'un directeur des exportations à plein temps, même si cette personne contribuerait au développement de divers marchés.

Un programme qui proposerait l'embauche d'experts en exportations avec partage des frais pourrait aider les sociétés (1) à évaluer le potentiel de leurs produits sur divers marchés étrangers et (2) à obtenir des commandes à l'exportation et garantir la livraison des biens. En Suède, le Comité a rencontré ces deux types de programmes parrainés conjointement par l'État et les entreprises. Dans le cadre du Programme d'évaluation des exportations suédoises, les sociétés peuvent consulter des experts-conseils spécialisés dans l'évaluation du potentiel d'exportation des petites et moyennes entreprises. Une fois que le potentiel a été établi, un personnel capable d'aider à planifier et à mettre en œuvre la pénétration sur les marchés d'exportation est disponible dans le cadre du Programme d'embauche de directeurs des exportations. En Finlande, un programme semblable met à la disposition des entreprises privées un groupe de huit experts qu'elles peuvent engager pour une période allant d'une semaine à un an.

L'accès à un groupe d'experts spécialisés dans l'évaluation et la gestion des exportations permettrait aux entreprises canadiennes de reporter un investissement à l'exportation en attendant de vérifier le potentiel de leurs produits alors que le fait de pouvoir engager un directeur compétent des exportations permettrait aux sociétés de se payer les services d'un expert dépassant les possibilités normales de leur budget. En effet, les petites et moyennes entreprises qui engageraient des experts

- creating a 150 per cent tax deduction for export development expenditures
- allowing Canadian companies to calculate their foreign tax credits on a global rather than a country-by-country basis
- extending tax carry-back and carry-forward provisions on export sales
- permitting the creation of special tax-exempt Canadian subsidiaries for business abroad
- allowing the amortization of foreign equity investment in non-tax treaty countries as a deduction against income
- including the financing of the trading inventories of small and medium businesses, trading companies in particular, under the provisions of Small Business Development Bonds.

In our view, tax reductions have the potential to stimulate export activity. Unfortunately, almost every tax proposal before the Committee runs counter to the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). One of the principles of GATT is that tax reductions applicable solely to income from exports distorts normal patterns of world trade. Since 1948, direct tax incentives that reduce the price of export products, other than primary products, have been prohibited by GATT.

Your Committee is sympathetic to the views of those members of the trading community who voiced frustration over Canada's continued adherence to GATT despite the current practices of some of our competitors. However, Canada has been active in recent trade negotiations to promote freer trade. Although the problems identified by our witnesses are serious, we believe that violating the spirit of GATT today could lead to retaliatory moves by competitor nations that would not be in Canada's long term interests. As a result, it is our position that Canada must continue to support GATT. At the same time, we recognize that if free trade does not result, then Canada may be compelled to set its own rules for trade.

After reviewing the suggested tax measures in this light, we have concluded that the only option still viable was extending existing tax reductions available for manufacturing and processing profits to include trade services. The use of the broad term "trade services", which encompasses domestic and foreign trade management, commission agents, forwarding houses, brokerage and piggyback activities, reflects the constraints imposed by GATT on direct export tax incentives. Because this proposal involves both domestic and foreign trade, we do not have sufficient information about its impact on trade and tax revenues to make a final recommendation. But on the basis of our general review of possible export tax incentives, the Committee recommends that:

The Minister of Finance consider the advisability of extending the tax reduction currently available for manufacturing and processing profits to permit equivalent reductions for profits arising from the sale of trade services, with emphasis on the potential of such an incentive to significantly improve Canada's export trade performance.

Foreign Incentives

The use of aid as a trade facilitator benefits both the donor and the recipient. By encouraging the trade flows of developing nations, we are assisting them to build and strengthen their economic positions. At the same time, aid programs offer Canada the opportunity to strengthen our industrial capability by supplying products and technology to developing markets. The ability to buy and sell freely in world markets is the goal of both parties.

Earlier in this report we demonstrated that we are losing ground in our trade with Third World markets. Yet at the same time we have been spending roughly $1.2 billion per year in aid through the Canadian International Development Agency (CIDA). Approximately $500 million from the CIDA budget goes to multilateral aid channelled through international organizations, such as the United Nations, which make the granting and procurement decisions for multilateral assistance on a transnational basis. By contrast, bilateral aid, for which the budget is also a half-billion dollars, requires that 80 per cent of the goods and services involved originate in Canada. Bilateral aid draws CIDA into a trade develop-

commerciaux du groupe auraient accès à des ressources normalement réservées aux sociétés beaucoup plus importantes.

En recourant aux services d'experts en évaluation des exportations, le gouvernement pourrait aussi améliorer l'efficacité de ses programmes d'aide au commerce. A l'heure actuelle, par exemple, les administrateurs du PDME doivent décider d'une demande sans avoir de données précises sur le potentiel d'exportation des produits concernés. Les règles du PDME ne permettent pas non plus d'encourager systématiquement les sociétés présentant un potentiel. L'embauche d'experts en évaluation des exportations dans le but d'orienter le programme vers les compagnies présentant un potentiel permettrait d'améliorer l'efficacité du programme. Par conséquent, le Comité recommande que:

> **Le ministère de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directeurs des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé.**

ENCOURAGEMENTS

On peut accorder au vendeur ou à l'acheteur éventuel des encouragements destinés à améliorer le rendement des exportations. On peut offrir des encouragements fiscaux aux entreprises nationales, tandis que les entreprises étrangères peuvent être incitées à augmenter leurs importations par le biais des programmes d'aide mutuelle de l'ACDI ou de prêts à des conditions favorables consentis par la SEE.

Encouragements aux entreprises nationales

Un certain nombre de témoins ont proposé des mesures d'encouragement pour stimuler les exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises. Une des mesures fiscales proposées par plusieurs entreprises à été adoptée récemment lors des modifications apportées aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu portant sur le revenu des particuliers. L'amendement apporté en février 1981 prévoit une exemption partielle d'impôt pour les techniciens d'entreprises canadiennes qui tavaillent à l'étranger pendant plus de six mois. C'est ainsi que le revenu imposable du contribuable canadien à l'étranger est réduit de moitié, jusqu'à concurrence de $50,000 par an. Cette modification devrait permettre de réduire les coûts de main-d'œuvre à l'étranger et d'augmenter la compétitivité des entreprises canadiennes qui opèrent à l'étranger.

Une bonne part des modifications fiscales proposées au Comité portaient sur la fiscalité des sociétés. Nous nous sommes penchés sur les possibilités suivantes:

- instituer un régime de report de l'impôt sur le revenu semblable au programme DISC* des États-Unis;
- étendre la réduction d'impôt offerte à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation au revenu provenant des services d'exportation;
- reporter l'assujettissement à l'impôt sur les comptes d'exportation à recevoir jusqu'à la réception du paiement;
- instituer un abattement fiscal de 150 pour cent pour les dépenses d'expansion des exportations;
- permettre aux entreprises canadiennes de calculer leur crédit pour l'impôt acquitté à l'étranger dans son ensemble plutôt que pour chaque pays;
- étendre les dispositions sur le report antérieur ou ultérieur de l'impôt aux ventes d'exportation;
- permettre la création à l'étranger de filiales exonérées de l'impôt sur les entreprises canadiennes;
- permettre de déduire du revenu l'amortissement des investissements faits à l'aide de capitaux étrangers dans les pays avec lesquels le

---

* *«Domestic International Sales Corporation»* (Société nationale de ventes internationales)

ment role and offers an excellent opportunity to expand and consolidate Canada's industrial base through participation in infrastructure and industrial projects in developing countries.

CIDA has also established the Industrial Co-operation Program which is designed to encourage Canadian companies to set up operations or establish Canadian technical standards abroad while assisting developing countries in industrializing or identifying standards. Foreign companies are assisted in the mechanics of trade with Canada through the program's Trade Facilitation Office. Industrial Co-operation also administers the Canadian Project Preparation Facility, which was discussed earlier in this chapter, as were the financial incentives, in the form of parallel financing, available through the program. The Committee wishes to commend CIDA for increasing its efforts to further the interests of the Canadian export industry.

MAKING TRADE A PRIORITY

In the course of extensive meetings with the Canadian trade community over the past year, your Committee heard repeated concerns expressed about the level of government's commitment to trade and the co-ordination of existing responsibilities relating to trade. Moreover, our examination of the approaches adopted by governments in competitor nations revealed what are, in comparison with Canada's efforts, highly innovative and aggressive strategies to focus business and government resources on achieving the maximum possible benefit from international trade. Rather than simply responding to trade challenges, our competitors actively seek to create their own opportunities where their particular trade package of government programs and goods and services can give them a competitive edge.

We have already identified Canada's trading strengths—our selected expertise, marketable goods, favourable import position and international reputation. Capitalizing on these strengths, realizing the trade opportunities we have identified, and meeting the threats we face from international competition and changing trade patterns requires strong leadership by our national government.

Our inquiry has demonstrated that government participation is not simply desirable—active government involvement is essential to trade success. We must do more than demonstrate commitment and improve co-ordination: we must make trade a national priority. And government must take the lead by devoting the fullest possible attention to ensuring that Canada can compete successfully in world markets. We therefore urge Parliament to give high priority to the consideration of the proposals and recommendations in this Report.

Canada a signé une convention tendant à éviter la double imposition;

- rattacher le financement des stocks d'import-export des petites et moyennes entreprises, notamment des sociétés d'import-export, aux dispositions afférentes aux obligations pour le développement de la petite entreprise.

Selon nous, il est possible, par des réductions d'impôt, de stimuler l'exportation. Malheureusement, la majorité des suggestions que nous avons reçues va à l'encontre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). L'un des principes qui a présidé à la création du GATT veut que les réductions d'impôt sur le seul revenu tiré des exportations perturbent le fonctionnement normal du commerce mondial. Depuis 1948, le GATT interdit aux pays signataires d'accorder des encouragements fiscaux directs pour abaisser le prix des marchandises exportées, sauf les matières premières.

Le Comité sympathise avec les représentants du monde des affaires qui lui ont fait savoir qu'ils déplorent le conformisme ininterrompu du Canada vis-à-vis des règles du GATT, malgré les pratiques commerciales courantes de certains pays concurrents. Cependant, le Canada s'est activé lors de récentes négociations commerciales à promouvoir une plus grande liberté en matière de commerce; bien que les problèmes relevés par nos témoins soient sérieux, nous estimons qu'une violation de l'esprit du GATT, à l'heure actuelle, pourrait pousser les pays compétiteurs du Canada à prendre des mesures répressives qui ne serviraient pas ses intérêts à long terme. Nous considérons donc que le Canada devrait continuer à appuyer le GATT. Parallèlement, nous reconnaissons que s'il ne s'ensuit pas une plus grande liberté dans les transactions commerciales, le Canada peut se voir forcé d'établir ses propres règles commerciales. Quand bien même le GATT ne restreindrait pas le recours aux encouragements fiscaux pour stimuler les marchés d'exportation, ces encouragements tendraient à profiter aux grandes sociétés d'exportation, qui font déjà de bonnes affaires. Le Comité s'est avant tout attaché à trouver des moyens de stimuler les exportations des petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la majorité des encouragements fiscaux est inutile.

Après avoir étudié les mesures fiscales suggérées, nous avons conclu que la seule qui soit viable est l'extension aux services commerciaux de l'abattement fiscal consenti à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation. Ces services commerciaux, qui comprennent la gestion du commerce étranger et national, les commissionnaires, les maisons de transit, le courtage et le transport rail-route traduisent les contraintes qu'impose le GATT sur les encouragements fiscaux directs à l'exportation. Étant donné que cette proposition porte sur le commerce national et international, nous ne disposons pas de renseignements suffisants quant à son incidence sur les recettes commerciales et fiscales pour formuler une recommandation définitive. Mais se fondant sur notre étude des stimulants fiscaux qui pourraient être accordés à l'exportation, le Comité recommande que:

> **Le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéfices découlant de la vente de services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes.**

Encouragements pour l'étranger

Le recours à l'aide comme moyen de faciliter le commerce profite tant au donateur qu'au bénéficiaire. En encourageant les échanges commerciaux des pays en voie de développement, nous les aidons à bâtir et à renforcer leur potentiel économique. En outre, les programmes d'aide nous permettent de raffermir notre secteur industriel en fournissant des produits et des techniques aux marchés des pays en développement. Les deux partenaires cherchent à acheter et à vendre librement sur les marchés mondiaux.

Précédemment dans ce rapport, nous avons démontré que nous perdons du terrain dans notre commerce avec les marchés du Tiers-Monde. Or, en même temps, nous avons dépensé environ $1,2 milliard par an en aide par l'entremise de l'Agence

canadienne de développement international (ACDI). Quelque $500 millions du budget de l'ACDI sont affectés à l'aide multilatérale qui est répartie par des organismes internationaux comme les Nations-Unies. Ces organismes prennent les décisions en matière d'octroi et d'obtention d'aide multilatérale entre nations. Par contre, l'aide bilatérale, à laquelle est également affecté un budget d'un demi-milliard de dollars, exige que 80 pour cent des biens et services proviennent du Canada. Grâce à son programme d'aide bilatérale, l'ACDI contribue à l'expansion du commerce et offre une excellente occasion d'étendre et de raffermir la base industrielle canadienne en prenant part à des travaux d'infrastructure et à des projets industriels dans les pays en développement.

L'ACDI a également créé le Programme de coopération industrielle afin d'inciter les entreprises canadiennes à opérer à l'étranger ou à y établir les normes techniques du Canada, tout en aidant les pays en développement à s'industrialiser ou à reconnaître ces normes. Le Bureau de facilitation des échanges commerciaux du Canada aide les entreprises étrangères à saisir les rouages du commerce avec notre pays. Le Programme de coopération industrielle gère également le Mécanisme canadien de préparation des projets, dont nous avons traité plus tôt dans le présent chapitre, ainsi que les encouragements accordés sous forme de financement parallèle qui sont disponibles dans le cadre du Programme. Nous félicitons l'ACDI d'avoir intensifié ses efforts pour servir les intérêts de l'industrie canadienne des exportations.

FAIRE DU COMMERCE UNE PRIORITÉ

Lors de longues réunions, tenues au cours de la dernière année avec les représentants du monde des affaires, le Comité a été saisi des préoccupations répétées au sujet de l'engagement du gouvernement à l'égard du commerce et de la coordination des responsabilités déjà établies en la matière. En outre, notre étude des méthodes adoptées par les pays compétiteurs du Canada nous a permis d'entrevoir ce que sont véritablement, en comparaison des réalisations canadiennes, des stratégies dynamiques et grandement innovatrices qui misent sur les ressources du gouvernement et des entreprises pour tirer le maximum de profit du commerce international. Plutôt que de simplement relever les défis que pose le commerce, nos compétiteurs cherchent ardemment à créer leurs propres débouchés là où leurs programmes gouvernementaux relatifs au commerce et leurs biens et services peuvent leur procurer un avantage concurrentiel.

Nous avons déjà fait mention des forces du Canada en matière de commerce, soit une haute compétence, des produits pouvant soutenir la concurrence sur les marchés, une position favorable sur les marchés d'importations et une réputation internationale. Pour tirer profit de ces forces, réaliser les possibilités commerciales que nous avons décelées, triompher des difficultés que présente la concurrence mondiale et modifier nos habitudes commerciales, notre gouvernement national devra faire preuve d'un vigoureux leadership.

Notre examen de la situation a démontré que la participation du gouvernement n'est pas uniquement souhaitable; un engagement actif de la part de l'État est essentielle à toute réussite commerciale. Nous devons faire plus que d'afficher notre engagement et améliorer la coordination de nos responsabilités: nous devons faire du commerce une priorité nationale. Le gouvernement, pour sa part, doit prendre l'initiative et s'attacher dans toute la mesure du possible à faire en sorte que le Canada puisse réussir à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Nous exhortons donc le Parlement à donner toute priorité à l'étude des propositions et recommandations contenues dans ce rapport.

Appendix A

Witnesses Heard During Regular Meetings of the Committee

Aetna Financial Services Limited
—Mr. Denis G. Higgins, President

Agriculture (Department of)
—Mr. Gaétan Lussier, Deputy Minister

Agrodev Canada Inc.
—Mr. Paul Gérin-Lajoie, President

Air Industries Association of Canada
—Mr. Jacques DesRoches, President
—Mr. Robin W. Butler, Chairman, Contracts and Finance Committee

Alcan Metal Marketing Ltd.
—Mr. Stuart McEvoy, President

Aluminium Company of Canada Ltd.
—Mr. Jacques Vaillancourt, Vice President

Association of Consulting Engineers of Canada
—Mr. Ken McLennan, President
—Mr. Warren McIntyre, Vice President, Exportation of Engineering Services
—Mr. Roger Pinault, Managing Director

Bank of Montreal
—Mr. N. F. Potter, Senior Vice President, International Banking
—Mr. J. D. Jenikov, Vice President, International Banking, Canada Division

B.C. Tree Fruits Limited
—Mr. Edward L. Moric, Manager, Offshore Sales

Bell Canada
—Mr. Douglas W. Delaney, Vice President (International), Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International

Bennett and Wright (Eastern) Ltd.
—Mr. John Baker, President

Bevel Stamping Company
—Mr. Dick Piatkowski

Black and Decker Canada Inc.
—Mr. R. H. Campbell, President
—Mr. J. J. Beckoring, Vice President, Product Development
—Mr. A. A. Chelico, Vice President, Manufacturing
—Mr. A. S. Inglis, Secretary and Treasurer

Bombardier Limitée
—Mr. Henry Valle, Vice President, Corporate Development/Transportation

Annexe A

Témoins entendus au cours des séances ordinaires du Comité

Aetna Financial Services Limited
—M. Denis G. Higgins, président

Ministère de l'Agriculture
—M. Gaétan Lussier, sous-ministre

Agrodev Canada Inc.
—M. Paul Gérin-Lajoie, président

Air Industries Association of Canada
—M. Jacques DesRoches, président
—M. Robin W. Butler, président, Comité des contrats et des finances

Alcan Metal Marketing Ltd.
—M. Stuart McEvoy, président

Aluminium Company of Canada Ltd.
—M. Jacques Vaillancourt, vice-président

Association des ingénieurs conseils du Canada
—M. Ken McLennan, président
—M. Warren McIntyre, vice-président, Exportation des services de génie
—M. Roger Pinault, directeur général

Banque de Montréal
—M. N. F. Potter, premier vice-président, Affaires bancaires internationales
—M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales

BC Tree Fruits Limited
—M. Edward L. Moric, directeur, Ventes internationales

Bell Canada
—M. Douglas W. Delaney, vice-président (International), président du Conseil d'administration et directeur exécutif de Bell Canada International

Bennett and Wright (Eastern) Ltd.
—M. John Baker, président

Bevel Stamping Company
—M. Dick Piatkowski

Black and Decker Canada Inc.
—M. R. H. Campbell, président
—M. J. J. Beckoring, vice-président, Production
—M. A. A. Chelico, vice-président, Fabrication
—M. A. S. Inglis, secrétaire-trésorier

Bombardier Limitée
—M. Henry Valle, vice-président, Expansion transport

Bowell Consultants Ltd.
—Mr. G. S. J. Bowell, President

Britex Ltd.
—Mr. David A. Graham, Vice President, Sales

British Columbia Seafood Exporters' Association
—Mr. Peter Browne, Vice Chairman

A. D. Burford International Limited
—Mr. A. D. Burford, President

Canada Wire and Cable International Ltd.
—Mr. Roger Smith, General Manager of Export

Canadian Advanced Technology Association
—Mr. David Snell, Chairman
—Mr. R. Long, Executive Director

Canadian Carpet Institute
—Mr. David S. Edmonds
—Mr. Brian J. Gregory
—Mr. J. A. Stevens

Canadian Commercial Corporation
—Mr. Ralph L. Gillen, President
—Mr. J. Christopher Poole, Vice President, Planning and Liaison

Canadian Construction Association
—Mr. R. Balfour, Deputy Chairman, Construction Exports Committee
—Mr. B. Cruikshank, Secretary, Construction Exports Committee

Canadian Export Association
—Mr. J. H. Whalen, Chairman, and President of International Paper Sales Co. Inc.
—Mr. T. M. Burns, President
—Mr. N. Fodor, Chairman of the Small Exporters Committee and President of Electrovert Limited
—Mr. M. G. Desjardins, Director, and President of CEGIR Inc.
—Mr. R. G. Hest, Director, Government and Trade Association Relations, Celanese Canada Inc.
—Mr. R. G. Keefer, President of Canalux Trading Limited

Canadian Federation of Independent Business
—Ms. Patricia Johnston, Vice President
—Mr. Jim Bennett, Director, National Affairs

Canadian Foundation Company Ltd.
—Mr. Paul G. Opler, Executive Vice President

Bowell Consultants Limited
—M. G. S. J. Bowell, président

Britex Limited
—M. David A. Graham, vice-président, Ventes

British Columbia Seafood Exporters' Association
—M. Peter Browne, vice-président

A. D. Burford International Limited
—M. A. D. Burford, président

Canada Wire and Cable International Limited
—M. Roger Smith, directeur général des exportations

Association canadienne de technologie avancée
—M. David Snell, président
—M. R. Long, directeur exécutif

Canadian Carpet Institute
—M. David S. Edmonds
—M. Brian J. Gregory
—M. J. A. Stevens

Corporation commerciale canadienne
—M. Ralph L. Gillen, président
—M. J. Christopher Poole, vice-président, Planification et liaison

Association canadienne de la Construction
—M. R. Balfour, vice-président, Comité des exportations de la construction
—M. B. Cruikshank, secrétaire, Comité des exportations de construction

Association canadienne d'Exportation
—M. J. H. Whalen, président du Conseil de l'Association et président, International Paper Sales Company Inc.
—M. T. M. Burns, président
—M. N. Fodor, président du Comité des petits exportateurs de l'Association et président, Electrovert Limitée
—M. M. G. Desjardins, membre du Conseil de l'Association et Président, CEGIR Inc.
—M. R. G. Hest, directeur des relations gouvernementales et commerciales, Celanese Canada Inc.
—M. R. G. Keefer, président, Canalux Trading Limitée

Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante
—Mme Patricia Johnston, vice-président
—M. Jim Bennett, directeur des Affaires nationales

Canadian Foundation Company Ltd.
—M. Paul G. Opler, vice-président exécutif

Canadian Importers Association Inc.
—Mr. Keith G. Dixon, President

Canadian International Development Agency
—Mr. Garrett Lambert, Director General, Industrial Cooperation Division
—Mr. Peter Dawson, Regional Director, Asia Southwest, Bilateral Programs Branch
—Mr. Maurice Hladik, Director, Africa-Asia Bureau, Industrial Cooperation Division
—Ms. Mardi Weltman, Senior Policy Advisor, Bilateral Programs Branch

Canadian International Trading Co. Inc.
—Mr. L. A. Mitten, President

Canadian Manufacturers' Association
—Mr. R. L. McCallum, Chairman, CMA Export Committee
—Mr. W. D. H. Frechette, Vice President and Secretary
—Mr. D. C. Ward, Immediate Past Chairman, CMA Export Forum

Canadian Oilfield Manufacturers Association
—Mr. H. W. Godwin, President

Canadian Sportswear Co. Ltd.
—Mr. Morris Dash, President

Canedex Distributors Limited
—Ms. Vanessa Hammond, President

Canint Management Co. Ltd.
—Mr. Roy C. Bowes, Chairman of the Board
—Mr. Jean Jobin, Vice President, Finance and Operations

Cansotech International Ltd.
—Mr. Edward Valentini, President

Mr. Leonard J. Cardozo

Chambre de Commerce du District de Montréal
—Mr. Henri Heschema, Director General and President of Intrafina Ltd.
—Mr. Michel F. Bonin, Deputy Director General

Cirtex Inc.
—Mr. Paul Itzkovits, President

Coal Association of Canada
—Mr. Garnet T. Page, President

Consumer and Corporate Affairs (Department of)
—Mr. Robert J. Bertrand, Assistant Deputy Minister and Director of Investigation and Research, Combines Investigation Act

Association des Importateurs canadiens Inc.
—M. Keith G. Dixon, président

Agence canadienne de Développement international
—M. Garrett Lambert, directeur général, Direction de la coopération industrielle
—M. Peter Dawson, Directeur général, Asie du Sud-Ouest, Direction des programmes bilatéraux
—M. Maurice Hladik, directeur Bureau de l'Asie et de l'Afrique, Direction de la coopération industrielle
—Mme Mardi Weltman, conseiller principal en politiques, Direction des programmes bilatéraux

Canadian International Trading Co. Inc.
—M. L. A. Mitten, président

Association des Manufacturiers canadiens
—M. R. L. McCallum, président, Comité des exportations de l'AMC
—M. W. D. H. Frechette, vice-président et secrétaire
—M. D. C. Ward, président sortant, Forum sur l'exportation de l'AMC

Canadian Oilfield Manufacturers Association
—M. H. W. Godwin, président

Canadian Sportswear Co. Ltd.
—M. Morris Dash, président

Canedex Distributors Limited
—Mme Vanessa Hammond, président

Canint Management Co. Ltd.
—M. Roy C. Bowes, président du Conseil d'administration
—M. Jean Jobin, vice-président, Finances et Opérations

Cansotech International Ltd.
—M. Edward Valentini, président

M. Leonard J. Cardozo

Chambre de Commerce du district de Montréal
—M. Henri Heschema, directeur général et président de Intrafina Ltd.
—M. Michel F. Bonin, directeur général adjoint

Cirtex Inc.
—M. Paul Itzkovits, président

Coal Association of Canada
—M. Garnet T. Page, président

Ministère de la Consommation et des Corporations
—M. Robert J. Bertrand, sous-ministre adjoint et directeur des enquêtes et recherches, Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

Cooper Energy Services Ltd.
—Mr. R. W. Thompson, President
—Mr. Donald Eckhart, Vice President, Manufacturing

Council of Forest Industries of B.C.
—Mr. D. A. S. Lanskail, President and Chief Executive Officer
—Mr. C. Glover, Export Sales Manager (Seabord)

Davie Shipbuilding Limited
—Mr. William White, President

deHavilland Aircraft of Canada Limited
—Mr. J. W. Sanford, President
—Mr. James Davies, Director, Government Affairs

Dominion Luggage Co. Ltd.
—Mr. H. J. Ings, Assistant to the President

Econolynx International Ltd.
—Mrs. Susanne Hill, Vice President, Research
—Mr. Patrick Ngiam, Economic Consultant

Export Development Corporation
—Mr. M. S. Cloutier, Chairman of the Board and President
—Mr. V. McKay, Executive Vice President and Chief Operating Officer
—Mr. B. R. King, Senior Vice President, Corporate Affairs
—Mr. D. A. Keill, Vice President, Regions
—Mr. J. Arès, Vice President, Operations
—Mr. B. Modin, Treasurer

Finance (Department of)
—Dr. R. Joyce, Assistant Deputy Minister

Global Trading (1979) Inc.
—Mr. A. Van Der Lee, President

Mr. Roger Hatch, Chairman, Export Promotion Review Committee

Professor K. A. J. Hay, Professor of Economics, Carleton University

Mr. Brian E. Hickey, Business Executive

Hydro-Québec International
—Mr. Guy Monty, President and Chief Executive Officer

Industry, Trade and Commerce (Department of)
—Mr. Robert Johnstone, Deputy Minister
—Mr. B. C. Steers, Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Service and International Marketing
—Mr. R. A. Kilpatrick, Director General, International Marketing Policy Group
—Mr. George Hazen, Regional Director for Saskatchewan

Cooper Energy Services Ltd.
—M. R. W. Thompson, président
—M. Donald Eckhart, vice-président, Fabrication

Conseil des Industries forestières de la C.-B.
—M. D. A. S. Lanskail, président et directeur exécutif
—M. C. Glover, directeur des ventes à l'exportation (Seabord)

Davie Shipbuilding Limited
—M. William White, président

deHavilland Aviation du Canada Limitée
—M. J. W. Sanford, président
—M. James Davies, directeur, Affaires gouvernementales

Dominion Luggage Co. Ltd.
—M. H. J. Ings, adjoint du président

Econolynx International Ltd.
—Mme Suzanne Hill, vice-présidente, Recherches
—M. Patrick Ngiam, conseiller en sciences économiques

La Société pour l'Expansion des Exportations
—M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président
—M. V. McKay, vice-président exécutif et directeur des opérations
—M. B. R. King, premier vice-président—Corporations
—M. D. A. Keill, vice-président—Régions
—M. J. Arès, vice-président—Opérations
—M. B. Modin, trésorier

Ministère des Finances
—M. R. Joyce, sous-ministre adjoint

Global Trading (1979) Inc.
—M. A. Van Der Lee, président

M. Roger Hatch, président, Comité d'examen des services de promotion des exportations

M. K. A. J. Hay, professeur en sciences économiques, Université Carleton

M. Brian E. Hickey, administrateur commercial

Hydro-Québec International
—M. Guy Monty, président et directeur exécutif

Ministère de l'Industrie et du Commerce
—M. Robert Johnstone, sous-ministre
—M. B. C. Steers, sous-ministre adjoint, Service des délégués commerciaux et marketing international
—M. George Hazen, directeur général régional (Saskatchewan)
—M. David Horley, Groupe des politiques du marketing international

—Mr. David Horley, International Marketing Policy Group
—Mr. Gordon Keys, Acting Director General, Office of Overseas Projects
—Mr. Charles Schwartz, Senior Policy Advisor, Economic Policy and Analysis

Institute for Research on Public Policy
—Mr. Zavis P. Zeman, Program Director

Interimco Ltd.
—Mr. C. R. D. Kelly, Chairman of the Board
—Mr. Paul Labbé, President
—Mr. J. T. Morris, Vice President

Professor John Langford, School of Public Administration, University of Victoria

Lavalin International Inc.
—Mr. Marcel Dufour, President
—Mr. Peter M. Kilburn, Vice President, Project Financing

Dr. Fred Lazar, Associate Professor of Economics, York University

Mancal Ltd.
—Mr. R. M. Mears, Vice President, Corporate Development

Manitoba Fashion Institute Inc.
—Mr. Roy Winston, Executive Director

Mining Association of British Columbia
—Mr. P. R. Mathew, Managing Director
—Mr. T. R. Nicholson, Executive Assistant

Mitel Corporation Ltd.
—Mr. Les Barton, Vice President

Monenco Limited
—Mr. J. K. C. Mulherin, President
—Mr. J. G. Fredette, Vice President and Director

Mr. J. W. Morrow, Consultant and former Director of International Programs, Bureau of Competition Policy, Department of Consumer and Corporate Affairs

Mr. D. W. Paterson, Vice President and Director, Corporate Finance, Wood Gundy Limited

Petron International Trade Co. Ltd.
—Mr. Pierre T. K. Li, Managing Director

Province of Nova Scotia, Department of Development
—Mr. David C. MacKinnon, Director, Planning and Economics Branch
—Mr. Geoff Lewis, Manager, Market Planning

Regional Economic Expansion (Department of)
—Mr. David Graham, Director General for Ontario

—M. R. A. Kilpatrick, directeur général, Groupes des politiques du marketing international
—M. Gordon Keys, directeur général intérimaire, Direction générale des projets outre-mer
—M. Charles Schwartz, conseiller supérieur en politique, Élaboration et analyse de la politique économique

Institut de Recherches publiques
—M. Zavis P. Zeman, directeur des programmes

Interimco Ltd.
—M. C. R. D. Kelly, président du Conseil d'administration
—M. Paul Labbé, président
—M. J. T. Morris, vice-président

M. John Langford, professeur en administration publique, Université de Victoria

Lavalin International Inc.
—M. Marcel Dufour, président
—M. Peter M. Kilburn, vice-président, Financement des projets

M. Fred Lazar, professeur associé en sciences économiques, Université York

Mancal Ltd.
—M. R. M. Mears, vice-président, Développement

Manitoba Fashion Institute Inc.
—M. Roy Winston, directeur exécutif

Mining Association of British Columbia
—M. P. R. Mathew, directeur de gestion
—M. T. R. Nicholson, adjoint administratif

Mitel Corporation Ltd.
—M. Les Barton, vice-président

Monenco Limited
—M. J. K. C. Mulherin, président
—M. J. G. Fredette, vice-président exécutif

M. J. W. Morrow, conseiller et ancien directeur des programmes internationaux, Bureau de la politique de concurrence, ministère de la Consommation et des Corporations

Petron International Trade Co. Ltd.
—M. Pierre T. K. Li, directeur de gestion

Ministère de l'Expansion de la Nouvelle-Écosse
—M. David C. MacKinnon, directeur de la planification et des sciences économiques
—M. Geoff Lewis, directeur de la planification du marché

M. D. W. Paterson, vice-président et directeur, Finance des corporations, Wood Gundy Limited

Ministère de l'Expansion économique régionale
—M. David Graham, directeur général pour l'Ontario

Mr. H. Lukin Robinson, Consultant Economist

Royal Bank of Canada
—Mr. R. G. P. Styles, Executive Vice President, World Trade and Merchant Banking Division
—Mr. James M. Walker, Senior Vice President, World Trade and Merchant Banking Division
—Mr. Arthur Hogan, Manager, Government and Financial Markets, Commercial Marketing
—Mr. Frank Ballachey, Manager, Government Relations

SNC Group
—Mr. C. A. Dagenais, Chairman
—Mr. Michael Pick, Vice President, Corporate Finance and Development
—Mr. W. R. Lewis, Vice President
—Mr. Louis Burke, International Marketing Department

Socodec
—Mr. Vincent Corriveau, President

Supply and Services (Department of)
—Mr. O. I. Matthews, Director, Export Supply

Dr. C. Vedenand, Associate Professor of Administrative Studies, Faculty of Business Administration, University of Manitoba

Versatile Manufacturing Company
—Mr. Paul Soubry, President

M. H. Lukin Robinson, économiste-conseil

Banque Royale du Canada
—M. R. G. P. Styles, vice-président exécutif, Groupe commerce international et services commerciaux
—M. James M. Walker, premier vice-président, Groupe commerce international et services commerciaux
—M. Arthur Hogan, directeur, Marchés gouvernementaux et financiers, commercialisation
—M. Frank Ballachey, directeur des Relations gouvernementales

Groupe SNC
—M. C. A. Dagenais, président
—M. Michael Pick, vice-président, Finances et Développement
—M. W. R. Lewis, vice-président
—M. Louis Burke, Direction du marketing international

Socodec
—M. Vincent Corriveau, président

Ministère des Approvisionnements et Services
—M. O. I. Matthews, directeur du Centre d'approvisionnement pour l'exportation

M. C. Vedenand, professeur agrégé des études administratives, faculté de l'administration financière, Université du Manitoba

Versatile Manufacturing Company
—M. Paul Soubry, président

Appendix B

Witnesses Heard During Private Meetings Across Canada

ACA Cooperative Association Ltd.
—Mr. Karl Larsen, Vice President

Agricultural Development Corporation (*Saskatchewan*)

Agriculture Marketing and Economics (*Department of*) (*Saskatchewan*)

Alberta Gas Chemicals Ltd.
—Mr. K. H. MacRae, Vice President, Marketing

Alberta Wheat Board

Atlantic Bridge Co. Ltd.
—Mr. A. Eisenhauer, President

Auto Parts Manufacturers Association of Canada
—Mr. M. Bursey

Balfour-Guthrie Ltd.
—Mr. Fred Owen, President

Bee Maid Honey
—Mr. D. R. Robertson, General Manager
—Mr. A. K. Mahon, Director of Marketing

Bomem Inc.
—Mr. Bob Vail

Boss Engineering Ltd.
—Mr. John Boulanger, President

Brunette Machine Works Ltd.
—Mr. Ronald D. Pausette, President

Burns International (*Division of Burns Meats Ltd.*)
—Mr. L. J. Studholme

Calkins & Burke Limited
—Mr. Brian N. W. Thomas, General Manager

Campbell and Burns Ltd.
—Mr. George Wright, President

Canaban International Ltd.
—Mr. M. J. Fawcett, President

Canada World Foods
—Mr. Donald Newton, President
—Mr. David Edwards, Vice President

Canadian Association of Fish Exporters
—Mr. R. W. Bulmer

Annexe B

Témoins entendus au cours des rencontres privées tenues dans tout le Canada

ACA Cooperative Association Ltd.
—M. Karl Larsen, vice-président

Agricultural Development Corporation (Saskatchewan)

Agriculture Marketing and Economics (Department of) (Saskatchewan)

Alberta Gas Chemicals Ltd.
—M. K. H. MacRae, vice-président (Marketing)

Alberta Wheat Board

Atlantic Bridge Co. Ltd.
—M. A. Eisenhauer, président

Auto Parts Manufacturers Association of Canada
—M. M. Bursey

Balfour-Guthrie Ltd.
—M. Fred Owen, président

Bee Maid Honey
—M. D. R. Robertson, directeur général
—M. A. K. Mahon, directeur (marketing)

Bomen Inc.
—M. Bob Vail

Boss Engineering Ltd.
—M. John Boulanger, président

Brunette Machine Works Ltd.
—M. Ronald D. Pausette, président

Burns International (Division de Burns Meats Ltd.)
—M. L. J. Studholme

Calkins & Burke Limited
—M. Brian N. W. Thomas, directeur général

Campbell and Burns Ltd.
—M. George Wright, président

Canaban International Ltd.
—M. M. J. Fawcett, président

Canada World Foods
—M. Donald Newton, président
—M. David Edwards, vice-président

Canadian Association of Fish Exporters
—M. R. W. Bulmer

Canadian Foremost Ltd.
—Mr. J. Nodwell, President

Canadian Livestock Exporters Association
—Mr. T. C. Hays

Canam Manac Inc.
—Mr. Marcel Dutil, President

Carte Electric Ltd.
—Mr. Ken Holland, President

Centre D'Étude en Administration Internationale
—Mr. Jean-Émile Denis

Centre Electro-Technique
—Mr. Harold Le Blanc, President

Century Packers Ltd.
—Mr. C. Bouvry

Clearwater Lobsters Ltd.
—Mr. Hugh Snow, Vice President

Comeau Sea Foods Ltd.
—Mr. M. Comeau, Vice President

Cominso (Canada) Limited
—Mr. N. Hrab, President

Commerce and Development (Department of) (New Brunswick)
—Mr. Guy Lévesque, Assistant Deputy Minister

Consulting Engineers of Newfoundland and Labrador
—Mr. T. T. Rose, President
—Mr. J. Capps

Controlled Environments Ltd.
—Mr. K. Godden, President

Development (Department of) (Newfoundland)
—Mr. P. Duggan, Assistant Deputy Minister
—Mr. P. Poder, Economist

R. W. DeWolfe Ltd.
—Mr. R. O. DeWolfe, President

Economic Development (Department of) (Alberta)
—Mr. K. H. G. Broadfoot, Assistant Deputy Minister
—Mr. E. Lack, Executive Director

Canadian Foremost Ltd.
—M. J. Nodwell, président

Canadian Livestock Exporters Association
—M. T. C. Hays

Canam Manac Inc.
—M. Marcel Dutil, président

Carte Electric Ltd.
—M. Ken Holland, président

Centre d'étude en administration internationale
—M. Jean-Émile Denis

Centre Electro-Technique
—M. Harold LeBlanc, président

Century Packers Ltd.
—M. C. Bouvry

Clearwater Lobsters Ltd.
—M. Hugh Snow, vice-président

Comeau Sea Foods Ltd.
—M. M. Comeau, vice-président

Cominso (Canada) Limited
—M. N. Hrab, président

Commerce et Développement (Ministère) (Nouveau-Brunswick)
—M. Guy Lévesque, sous-ministre adjoint

Consulting Engineers of Newfoundland and Labrador
—M. T. T. Rose, président
—M. J. Capps

Controlled Environments Ltd.
—M. K. Godden, président

Développement (Ministère du) (Terre-Neuve)
—M. P. Duggan, sous-ministre adjoint
—M. P. Poder, économiste

R. W. DeWolfe Ltd.
—M. R. O. DeWolfe, président

Développement économique (Ministère du) (Alberta)
—M. K. H. G. Broadfoot, sous-ministre adjoint
—M. E. Lack, directeur exécutif

Export Furniture Canada Ltd.
—Mr. Gerald Wright, Managing Director

Extrade Inc.
—Mr. Ron Gervais, Associate

Fairford Industries Ltd.
—Mr. James P. Hutch, Vice President

A. M. Farmer and Assocs. Ltd.
—Mr. A. M. Farmer, President

Federal Pioneer Ltd.
—Mr. D. McIntyre

Fisheries Association of Newfoundland and Labrador
—Mr. B. Wells, President
—Mr. E. Bishop
—Mr. R. Bulmer

Fisheries Council of Canada
—Mr. K. M. Campbell

Forbex International Inc.
—Mr. A. F. Gallagher, President

Gen-Tec Inc.
—Mr. Jean-Luc Giroux, Vice President

Global Thermoelectric Ltd.
—Mr. Larry Helgersen
—Mr. Don Petersen

Global Trading Co.
—Mr. A. Van Der Lee, President

M. W. Graves and Co. Ltd.
—Mr. D. F. Leckie, President

Gurvey and Berry, Inc.
—Mr. Morris Gurvey

Harmon Corporation
—Mr. G. Kirby, Consultant

Holstein-Friesian Association of Canada
—Mr. D. Clemmens, Consultant

Imapro Inc.
—Mr. Fred Andreone, President

Export Furniture Canada Ltd.
—M. Gerald Wright, directeur (gestion)

Extrade Inc.
—M. Ron Gervais, associé

Fairford Industries Ltd.
—M. James P. Hutch, vice-président

A.M. Farmer and Assocs. Ltd.
—M. A. F. Farmer, président

Federal Pioneer Ltd.
—M. D. McIntyre

Fisheries Association de Terre-Neuve et du Labrador
—M. B. Wells, président
—M. E. Bishop
—M. R. Bulmer

Conseil canadien des Pêcheries
—M. K. M. Campbell

Forbex International Inc.
—M. A. F. Gallapher, président

Gen-Tec Inc.
—M. Jean-Luc Giroux, vice-président

Global Thermoelectric Ltd.
—MM. Larry Helgersen et Don Petersen

Global Trading Co.
—M. A. Van Der Lee, président

M. W. Graves and Co. Ltd.
—M. D. F. Leckie, président

Gurvey and Berry, Inc.
—M. Morris Gurvey

Harmon Corporation
—M. G. Kirby, conseiller

Holstein-Friesian Association of Canada
—M. D. Clemmens, conseiller

Imapro Inc.
—M. Fred Andreone, président

Imtrex Commodities Inc.
—M. J. Justice, président

Imtrex Commodities Inc.
—Mr. J. Justice, President

Industries Provinciales Ltée.
—Mr. J. Métivier, Vice President

Industry and Commerce (Department of) (Saskatchewan)

Island Metal Fabricators Ltd.
—Mr. Wendell McDonald

C. Itoh and Co. Ltd.
—Mr. Harry Sherman, Consultant

K. Z. International
—Mr. Khalid Wazir

Lunenburg Foundry and Engineering Limited
—Mr. J. Kinley, President

MacDonald Dettwiler Associates (MDA)
—Dr. MacDonald

Maloney Steel-Crafts Ltd.
—Mr. Terry W. Gomke, Sales Manager

Market Development Centre (Government of Prince Edward Island)
—Mr. David Darlington, General Manager

Mersey Seafoods Ltd.
—Dr. William Murphy, President

Micro Tool and Machine Ltd.
—Mr. Fred Fraas, Manager

Minas Basin Pulp and Paper Company Ltd.
—Mr. C. H. Ivey, Executive Assistant to the President

Morris Road Weeder Co. Ltd.
—Mr. Lorne McLaren

M. & S. Metal Works Ltd.
—Mr. C. B. Koontz, Sales Representative

McNamara Industries
—Mr. H. Grabke

National Sea Products
—Mr. Fred Hart, Vice President, International Marketing

Nautical Electronic Laboratories Ltd.
—Mr. D. J. Grace, President

Industries provinciales Ltée
—M. J. Métivier, vice-président

Industrie et Commerce (Ministère) (Saskatchewan)

Island Metal Fabricators Ltd.
—M. Wendell McDonald

C. Itoh and Co. Ltd.
—M. Harry Sherman, consultant

K. Z. International
—M. Khalid Wazir

Lunenburg Foundry and Engineering Limited
—M. J. Kinley, président

MacDonald Dettwiler Associates (MDA)
—Dr MacDonald

Maloney Steel-Crafts Ltd.
—M. Terry W. Gomke, gérant des ventes

Market Development Centre (gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard)
—M. David Darlington, directeur général

Mersey Seafoods Ltd.
—Dr William Murphy, président

Micro Tool and Machine Ltd.
—M. Fred Fraas, directeur

Minas Basin Pulp and Paper Company, Ltd.
—M. C. H. Ivey, adjoint exécutif du président

Morris Road Weeder Co. Ltd.
—M. Lorne McLaren

M. & S. Metal Works Ltd.
—M. C. B. Koontz, représentant des ventes

McNamara Industries
—M. H. Grabke

National Sea Products
—M. Fred Hart, vice-président, marketing international

Nautical Electronic Laboratories Ltd.
—M. D. J. Grace, président

H. B. Nickerson and Sons Ltd.
—M. P. J. Nicholson, vice-président

H. B. Nickerson and Sons Ltd.
—Mr. P. J. Nicholson, Vice President

Nova Scotia Fish Packers Association
—Mr. R. C. Stirling

Novastran Ltd.
—Mr. Gerald P. Burega, President

O.I.M. International Marketing Group Ltd.
—Mr. D. G. Bouer
—Mr. Richard Z. Corkery
—Mr. P. J. Redl
—Mr. J. Currat

Ontario Bean Dealers' Association
—Mr. Douglas Hope, Chairman

Ontario Grain and Feed Dealers' Association
—Mr. Murray McPhail, President

Oxford Frozen Foods Ltd.
—Mr. J. L. Bragg, President

P.E.I. Potato Marketing Board
—Mr. Don Anderson, General Manager

Perfection Foods Ltd.
—Mr. John Simmonds

PGL International
—Mr. Guy Gérin-Lajoie

Pirie Potato Co. Ltd.
—Mr. George Dexter, General Manager

Jos. Poitras et Fils Ltée.
—Mr. J. Poitras

Polymer International (Nova Scotia) Ltd.
—Mr. A. L. Landau, Marketing Director

Prairie Implement Manufacturers Association
—Mr. Gavin Semple, President

Quality Meat Packers
—Mr. Frank Powell, General Manager

Roy Légumex Inc.
—Mr. Richard Sabourin, President

Nova Scotia Fish Packers Association
—M. R. C. Stirling

Novastran Ltd.
—M. Gerald P. Burega, président

O.I.M. International Marketing Group Ltd.
—MM. D. G. Bouer, Richard Z. Corkery,
—P. J. Redl, J. Currat

Ontario Bean Dealers Association
—M. Douglas Hope, président

Ontario Grain and Feed Dealers Association
—M. Murray McPhail, président

Oxford Frozen Foods Ltd.
—M. J. L. Bragg, président

P. E. I. Potato Marketing Board
—M. Don Anderson, directeur général

Perfection Foods Ltd.
—M. John Simmonds

PGL International
—M. Guy Gérin-Lajoie

Pirie Potato Co. Ltd.
—M. George Dexter, directeur général

Jos. Poitras et Fils Ltée
—M. J. Poitras

Polymer International (Nova Scotia) Ltd.
—M. A. L. Landau, directeur, marketing

Prairie Implement Manufacturers Association
—M. Gavin Semple, président

Quality Meat Packers
—M. Frank Powell, directeur général

Roy Légumex Inc.
—M. Richard Sabourin, président

W. H. Schwartz and Sons Ltd.
—M. John Sterling, directeur, marketing

Scotian Gold Co-operative Ltd.
—M. L. E. Power, directeur général

W. H. Schwartz and Sons Ltd.
—Mr. John Sterling, Marketing Manager

Scotian Gold Co-operative Ltd.
—Mr. L. E. Power, General Manager

T. S. Sims and Co. Ltd.
—Mr. Richard Sims, Executive Director, Marketing

Société de Développement industriel du Québec
—Mr. J. Labonté, President
—Mr. G. Le Clair

Spiroll Corporation Ltd.
—Mr. F. W. Sellers, Chairman

Sprung Clindinimm Ltd.
—Mr. P. D. Sprung, President
—Mr. Vern K. Olson, Senior Vice President

Summit Shipping Ltd.
—Mr. Einar K. Smordal, President

B. Terfloth and Co. (Canada) Ltd.
—Mr. B. H. Terfloth, President

Tested Truss Systems (TTS)
—Mr. Harvey Jager, President

W. G. Thompson Ltd.
—Mr. John Thompson

Timberland Equipment Limited
—Mr. Roy S. Rabinovitch, Export Sales Manager

Tridon International Ltd.
—Ms. D. Field

Trojan Environmental Products Inc.
—Mr. Henry J. Vander Laan, Vice President and Managing Director

M. D. Tuck Limited
—Mr. M. D. Tuck, President

United Cotton Mills
—Mr. V. R. Gorman, Director

Wajax International
—Mr. George Hunter, Vice President and General Manager

Water-Eze Products Ltd.
—Mrs. Shirley Shore

T. S. Sims and Co. Ltd.
—M. Richard Sims, directeur exécutif, marketing

Société de Développement Industriel du Québec
—M. J. Labonté, président
—M. G. Le Clair

Spiroll Corporation Ltd.
—M. F. W. Sellers, président

Sprung Clindinimm Ltd.
—M. P. D. Sprung, président
—M. Vern K. Olson, premier vice-président

Summit Shipping Ltd.
—M. Einar K. Smordal, président

B. Terfloth and Co. (Canada) Ltd.
—M. B. H. Terfloth, président

Tested Truss Systems (TTS)
—M. Harvey Jager, président

W. G. Thompson Ltd.
—M. John Thompson

Timberland Equipment Limited
—M. Roy S. Rabinovitch, gérant des ventes à l'exportation

Tridon International Ltd.
—Mme D. Field

Trojan Environmental Products Inc.
—M. Henry J. Vander Laan, vice-président et directeur (gestion)

M. D. Tuck Limited
—M. M. D. Tuck, président

United Cotton Mills
—M. V. R. Gorman, directeur

Wajax International
—M. George Hunter, vice-président et directeur général

Water-Eze Products Ltd.
—Mme Shirley Shore

Wescab Industries Ltd.
—M. T. Sulyma, président

Westech Systems Ltd.
—M. G. S. Raitte, directeur général
—M. Pulford, ingénieur principal

Wescab Industries Ltd.
—Mr. T. Sulyma, Chairman

Westech Systems Ltd.
—Mr. G. S. Raitte, General Manager
—Mr. J. Pulford, Senior Engineer

H. B. Willis, Inc.
—Mr. Don Mackenzie, General Manager

Winpack Limited
—Mr. R. Lavery, President

H. B. Willis, Inc.
—M. Don Mackenzie, directeur général

Winpack Limited
—M. R. Lavery, président

Appendix C

Principal Persons with whom Committee met on United States Trip

Washington, D.C.

Mr. Andrew Carothers
Legislative Assistant
Office of Senator Adlai Stevenson.

Mr. Robert Cassidy
General Counsel
Office of the United States Trade Representative

Mr. William J. Des Rochers
International Economist
International Trade Administration
Department of Commerce

Mr. Warren W. Glick
General Counsel
Export-Import Bank of the United States

Mr. Robert Herzstein
Under-Secretary for International Trade
Department of Commerce

Mr. George Ingram
Staff Consultant
House Foreign Affairs Committee

Mr. Abraham Katz
Assistant Secretary
International Economic Policy
Department of Commerce

Mr. William Krist
Deputy Assistant United States Trade
Representative for Industrial Trade Policy
Office of the United States Trade Representative

Mr. John L. Moore
President and Chairman
Export-Import Bank of the United States

Mr. Robert Russell
Counsel for the Sub-Committee on International Finance
Senate Banking Committee

Senator Adlai Stevenson
(D-Illinois)
Sponsor of the Export Trading Company Legislation

Annexe C

Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours de leur visite aux États-Unis

Washington (D.C.)

M. Andrew Carothers,
Adjoint législatif,
Bureau du sénateur Adlai Stevenson.

M. Robert Cassidy,
Conseiller général,
Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. William J. Des Rochers,
Economiste international,
Administration commerciale internationale,
Département du Commerce.

M. Warren W. Glick,
Conseiller général,
Export-Import Bank of the United States.

M. Robert Herzstein,
Sous-secrétaire au Commerce international,
Département du Commerce.

M. George Ingram,
Conseiller,
Comité des Affaires étrangères (Chambre des représentants).

M. Abraham Katz,
Secrétaire adjoint,
Politique économique internationale,
Département du Commerce.

M. William Krist,
Adjoint au commerce,
Représentant de la politique commerciale industrielle,
Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. John L. Moore,
Président,
Export-Import Bank of the United States

M. Robert Russell,
Conseiller du sous-comité des finances internationales,
Comité sénatorial des banques.

Sénateur Adlai Stevenson,
(D-Illinois),
Responsable de la loi concernant les sociétés commerciales d'exportation.

Mr. Vincent D. Travaglini
Director
Office of International Finance Investment and Services
International Trade Administration
Department of Commerce

New York, N.Y.

Mr. Kenneth P. Morse
President
Chase Pacific Trading Association
Chase World Information Corporation

Mr. T. Tatsuno
President
Marubeni America Corporation

Mr. Paul Théberge
Deputy Consul General (Commercial)
Canadian Consulate General

M. Vincent D. Travaglini,
Directeur,
Bureau International des investissements et des services financiers,
Administration commerciale internationale,
Département du Commerce.

New York (N.Y.)

M. Kenneth P. Morse,
Président,
Chase Pacific Trading Association,
Chase World Information Corporation.

M. T. Tatsuno,
Président,
Marubeni America Corporation.

M. Paul Théberge,
Consul général suppléant (Commercial),
Consulat général du Canada.

Appendix D

Principal Persons with whom Committee met during European Trip

France

Mr. Armand Blum
Minister-Counsellor for Commercial Affairs
Canadian Embassy, Paris

Mr. Gaétan Bruneau
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Paris

Mr. Jean-Pierre Dutet
Director General
Compagnie française d'Assurances pour le Commerce extérieur (COFACE)

Mr. François Gavoty
Vice-président
Association pour les Compensations des Échanges commerciaux (ACECO)

Mr. Bertrand Larrera de Morel
Director
Crédit national

Mr. Pierre Lataillade, M.P. (RPR, la Gironde)
Commission «Production et Échanges»
Assemblée nationale

Mr. Pierre Loygue
Conseil économique et social

Mr. Alain Mayoud, M.P. (UDF, Rhône)
Vice-Chairman
Commission «Production et Échanges»
Assemblée nationale

Mr. Jean-Claude Prével
Deputy Director
Division politique financière et Coopération technique
Direction des Relations économiques extérieures
Ministère du Commerce extérieur

Mr. Pierre Sauvé
Director
Crédits acheteurs
Banque française du Commerce extérieur

Federal Republic of Germany

Dr. Gerhard Abel
General Director

Annexe D

Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours d'un voyage en Europe

France

M. Armand Blum,
Ministre-conseiller des Affaires commerciales,
Ambassade du Canada, Paris.

M. Gaétan Bruneau,
Conseiller commercial,
Ambassade du Canada, Paris.

M. Jean-Pierre Dutet,
Directeur général,
Compagnie française d'assurances pour le commerce extérieur, COFACE.

M. François Gavoty,
Vice-président,
Association pour les Compensations des Échanges commerciaux, ACECO.

M. Bertrand Larrera de Morel,
Directeur,
Crédit national.

M. Pierre Lataillade, député (RPR),
La Gironde,
Commission «Production et Échanges»,
Assemblée nationale.

M. Pierre Loygue,
Conseil économique et social.

M. Alain Mayoud, député, (UDF) Rhône,
Vice-président,
Commission «Production et Échanges»,
Assemblée nationale.

M. Jean-Claude Prével,
Directeur adjoint,
Division politique financière et Coopérative technique,
Direction des Relations économiques extérieures,
Ministère du Commerce extérieur.

M. Pierre Sauvé,
Directeur,
Crédits acheteurs,
Banque française du Commerce extérieur.

Foreign Trade Directorate
Bundesministerium für Wirtschaft

Mr. R. J. L. Berlet
Consul General
Canadian Consulate General, Hamburg

Mr. W. G. Brett
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Bonn

Frau Gerda Burre
Foreign Trade Directorate
Bundesministerium für Wirtschaft

Mr. W. J. Collett
Minister and Deputy Chief of Mission
Canadian Embassy, Bonn

Mr. Günter Froening
Executive Vice-President, International Trade
Klöckner & Company

Mr. Ludwig Gelder
Head, Legal Department
Hamburg Chamber of Commerce

Mr. Kurt Greshake
Executive Vice-President, Finance
Klöckner & Company

Mr. R. Miller
Vice-Consul
Canadian Consulate General, Hamburg

Dr. T. Singer
Chairman, Board of Directors
Ferrostaal AG

Dr. Jürgen Stahlmann
General Manager
Bundesverband des Deutschen Gross und Aussenhandels

Mr. Helmuth Sternberg
Senior Partner
Coutinho Caro & Company

Dr. Günter Stolzenburg
Manager, Export Guarantees
Hermes Kreditversicherungs-AG

République Fédérale d'Allemagne

M. Gerhard Abel,
Directeur général,
Direction du Commerce extérieur,
Bundesministerium für Wirtschaft

M. R. J. L. Berlet,
Consul général,
Consulat canadien,
Hambourg.

M. W. G. Brett,
Conseiller (commercial),
Ambassade du Canada,
Bonn.

Mlle Gerda Burre,
Direction du Commerce extérieur,
Bundesministerium für Wirtschaft.

M. W. J. Collett,
Ministre et chef-adjoint de Mission,
Ambassade du Canada,
Bonn.

M. Günter Froening,
Vice-président exécutif du Commerce international,
Klöckner et Cie.

M. Ludwig Gelder,
Chef, Contentieux,
Chambre de Commerce de Hambourg.

M. Kurt Greshake,
Vice-président exécutif (finances),
Klöckner et Cie

M. R. Miller,
Vice-consul,
Consulat général du Canada,
Hambourg.

M. T. Singer,
Président du Conseil d'administration, Ferrostaal AG.

M. Jürgen Stahlmann,
Gérant général,
Bundesverband des Deutschen Gross und Aussenhandels

Mr. Jean-Guy Tardif
Trade Commissioner and Consul
Canadian Consulate, Düsseldorf

Mr. M. Thomas
Consul General
Canadian Consulate, Düsseldorf

Mr. R. Vanderloo
First Secretary (Commercial)
Canadian Embassy, Bonn

Mr. Wolf-Elmar Warning
Senior Partner
Countinho Caro & Company

Yugoslavia

Ambassador James Harris
Canadian Embassy, Belgrade

Mr. Asim Kerim
Vice-President
Committee for Foreign Economic Relations
Federal National Assembly

Mr. Robert C. Lee
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Belgrade

Mr. Vinko Mir
Assistant Federal Secretary for Foreign Trade
Ministry of Foreign Trade

Mr. Dragoslav Misic
Secretary
Coordination Board for Foreign Economic Relations
Yugoslav Chamber of Economy

Czechoslovakia

Mr. Ludvik Cerny
President
Czechoslovak Chamber of Commerce and Industry

Mr. M. Hudec
Commercial Officer
Canadian Embassy, Prague

M. Helmuth Sternberg,
Associé principal,
Coutinho Caro et Cie.

M. Günter Stolzenburg,
Gérant, Garanties des exportations,
Hermes Kreditversicherungs-AG.

M. Jean-Guy Tardif,
Commissaire au Commerce et consul,
Consulat canadien, Düsseldorf.

M. M. Thomas,
Consul général,
Consulat canadien, Düsseldorf.

M. R. Vanderloo,
Premier secrétaire (commerce),
Ambassade du Canada,
Bonn.

M. Wolf-Elmar Warning,
Associé principal,
Countinho Caro et Cie.

Yougoslavie

Ambassadeur James Harris,
Ambassade du Canada,
Belgrade.

M. Asim Kerim,
Vice-président,
Comité des relations économiques étrangères,
Assemblée nationale fédérale.

M. Robert C. Lee,
Conseiller commercial,
Ambassade du Canada,
Belgrade.

M. Vinko Mir,
Secrétaire-adjoint fédéral au Commerce extérieur,
Ministère du Commerce extérieur.

M. Dragoslav Misic,
Secrétaire,
Commission de coordination des relations économiques étrangères,
Chambre d'économie yougoslave.

Mr. Alois Hüla
Vice-President of the Chamber of the People

Ambassador Peter Johnston
Canadian Embassy, Prague

Ing. Vladimir Novacek
Director
Federal Ministry of Foreign Trade

Mr. J. Pospisil
Deputy General Manager
Transakta Foreign Trade Corporation

Ing. Bohuslav Runa
General Manager
Transakta Foreign Trade Corporation

JUDr Jaroslav Srb
Vice-President of the Federal Assembly

Mr. David Taylor
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Prague

Sweden

Mr. Ingemund Bengtsson
Speaker of the Riksdag

Mr. Robert Brooks
Second Secretary
Canadian Embassy, Stockholm

Mr. Ulf Dinkelspiel
Deputy Minister
Swedish Ministry of Commerce

Mr. Don Doherty
Chargé d'Affaires
Canadian Embassy, Stockholm

Mr. Ove Heyman
Deputy Managing Director
Sveriges Exportradet

Mr. Stuart McDowall
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Stockholm

Tchécoslovaquie

M. Ludvik Cěrny,
Président,
Chambre de Commerce et de l'Industrie et de la Tchécoslovaquie.

M. M. Hudec,
Agent commercial,
Ambassade du Canada,
Prague.

M. Alois Hüla,
Vice-président de la Chambre du peuple.

Ambassadeur Peter Johnston,
Ambassade du Canada,
Prague.

M. Vladimir Noväček, ing.,
Directeur,
Ministère fédéral du Commerce extérieur.

M. J. Pospišil,
Directeur général adjoint,
Société de commerce extérieur Transakta.

M. Bohuslav Růna, Ing.,
Gérant général,
Société de commerce extérieur Transakta

JUDr Jaroslav Srb,
Vice-président de l'Assemblée fédérale.

M. David Taylor,
Conseiller commercial,
Ambassade du Canada,
Prague.

Suède

M. Ingemund Bengtsson,
President du Riksdag.

M. Robert Brooks,
Deuxième secrétaire,
Ambassade du Canada,
Stockholm.

M. Ulf Dinkelspiel,
Sous-ministre,
Ministère du Commerce de la Suède.

Mr. Carl-Eric Sjöström
President
Sveriges Exportradet

Mr. Karl-Erik Svedberg
Managing Director
AB Svensk Exportkredit (SEK)

Mr. Bo Thomé
Director
Exportkreditnämnden (EKN)

Finland

Professor Hans Bloomberg
Vice-Rector
Helsinki University of Technology

Mr. Jaakko Harjula
Managing Director
Finnish Institute of Export

Mr. Heikki Melamies
Marketing Manager
Finn-Stroi OY

Mr. Cliff McPherson
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Helsinki

Mr. Paavo Rantanen
Under-Secretary for Foreign Trade
Ministry of Industry and Commerce

Mr. Esko Rekola
Minister of Foreign Trade
Ministry of Industry and Commerce

Ambassador A. W. J. Robertson
Canadian Embassy, Helsinki

Mr. Johannes Virolainen
Speaker of the Eduskunta

Mr. Kaarlo Yrjö-Kostinen
President
Finnish Foreign Trade Association

M. Don Doherty,
Chargé d'affaires,
Ambassade du Canada,
Stockholm.

M. Ove Heyman,
Directeur-adjoint,
Sveriges Exportradet.

M. Stuart McDowall,
Conseiller (commercial),
Ambassade du Canada,
Stockholm.

M. Carl-Eric Sjöström,
Président,
Sveriges Exportradet.

M. Karl-Eric Svedberg,
Directeur général,
AB Svensk Exportkredit (SEK)

M. Bo Thomé,
Directeur,
Exportkreditnamnden (EKN).

Finlande

M. Hans Bloomberg,
Vice-recteur,
Université de technologie,
Helsinki.

M. Jaakko Harjula,
Directeur-gérant,
Institut finlandais d'exportation.

M. Heikki Melamies,
Directeur de la commercialisation,
Finn-Stroi Oy.

M. Cliff McPherson,
Conseiller (commercial),
Ambassade du Canada,
Helsinki.

M. Paavo Rantanen,
Sous-secrétaire du Commerce extérieur,
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

M. Esko Rekola,
Ministre du Commerce extérieur,
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Ambassadeur A. W. J. Robertson,
Ambassade du Canada,
Helsinki.

M. Johannes Virolainen,
Président du Eduskunta.

M. Kaarlo Yrjö-Kostinen,
Président,
Association finlandaise du commerce extérieur.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 14, 1981
(82)

[*Text*]

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:36 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Deans, Flis, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Comittee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 9:52 o'clock a.m., the sitting was suspended, and resumed at 11:12 o'clock a.m.

At 12:20 o'clock p.m., the Committe adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(83)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:35 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a report to the House.

In accordance with a motion of the Committee at the meeting held on July 9, 1980, the Chairman authorized that the report of Mr. Thomson, M.P., concerning countertrade etc. given at this meeting, be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "NTSC-13"*).

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That the Committee re-imburse Mr. Thomson, M.P., in the amount of $347.85 for travel expenses incurred on his recent trip to Vienna on Committee business.

On motion of Mrs. Beauchamp-Niquet, it was agreed,—That, pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, the Committee retain the services of a graphic artist to assist the Committee with its Fourth Report.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 14 AVRIL 1981
(82)

[*Traduction*]

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 36 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Deans, Flis, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

A 9 h 52, le Comité suspend ses travaux et les reprend à 11 h 12.

A 12 h 20, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(83)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 35 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet et MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet du rapport à la Chambre.

Conformément à une motion du Comité adoptée à la séance du 9 juillet 1980, le président autorise que le rapport de M. Thomson, député, concernant les opérations de troc etc., présenté au cours de la présente séance, soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendice «NTSC-13»*).

Sur motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que le Comité verse à M. Thomson, député, un montant de $347.85 en remboursement des frais de déplacement engagés lors de son récent voyage à Vienne, en mission d'affaires pour le Comité.

Sur motion de Mme Beauchamp-Niquet, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par son ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980, le Comité retienne les services d'un graphiste pour assister le Comité dans l'ébauche de son quatrième rapport.

At 5:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, APRIL 15 1981
(84)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:38 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

On motion of Mr. Deans, it was agreed,—That the Committee print 5,000 copies of a special edition of its Fourth Report, at an estimated cost for composition and printing as discussed.

On motion of Mr. Cardiff, it was agreed,—That, pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, the Committee retain the services of one Editor (English text) and one Editor (French text) to assist the Committee with its Fourth Report.

At 5:55 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, APRIL 21, 1981
(85)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Comittee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

On motion of Mr. Deans, it was agreed,—That the Committee print an additional 1,000 (multilith) copies of Issue No. 29 of its Minutes of Proceedings and Evidence.

At 12:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(86)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:34 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

A 17 h 10, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 15 AVRIL 1981
(84)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 38 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

Sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer 5 000 exemplaires d'une édition spéciale de son quatrième rapport dont le coût estimatif pour la composition et l'impression sera établi d'un commun accord.

Sur motion de M. Cardiff, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qu'il lui est conféré par son ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980, le Comité retienne les services d'un éditeur pour le texte anglais et d'un autre éditeur pour le texte français afin d'assister le Comité dans l'ébauche de son quatrième rapport.

A 17 h 55, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 21 AVRIL 1981
(85)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

Sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer 1 000 exemplaires additionnels (presse multilith) du fascicule n° 29 de ses procès-verbaux et témoignages.

A 12 h 05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(86)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 34 sous la présidence de M. Flis (président).

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a report to the House.

At 6:04 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet et MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 18 h 04, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

WEDNESDAY, APRIL 22, 1981
(87)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:36 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 6:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE MERCREDI 22 AVRIL 1981
(87)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 36 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

A 18 h 05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, APRIL 23, 1981
(88)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:36 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

Witness: Mr. D. W. Paterson, Vice President and Director, Corporate Finance, Wood Gundy Limited.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 11:45 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE JEUDI 23 AVRIL 1981
(88)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 36 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Témoin: M. D. W. Paterson, vice-président et directeur, Finances, Wood Gundy Limited.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet d'un rapport à la Chambre.

A 11 h 45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

AFTERNOON SITTING
(89)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:42 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a report to the House.

At 5:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MAY 13, 1981
(90)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:43 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Roy.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That, pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980, and Committee motion on Tuesday, April 14, 1981, the Committee retain the services of Robert Ramsay Communications Ltd. as required, to assist the Committee in the preparation and promotion of its principal report, effective from May 10, 1981 up to June 30, 1981.

On motion of Mr. Deans, it was agreed,—That, pursuant to the authority granted by its Order of Reference dated Thursday, June 12, 1980 and Committee motion on Wednesday, April 15, 1981, the Committee retain the services of Kathryn Randle and Jean-Luc Malherbe as Editors, to assist the Committee with its principal report, effective from April 5, 1981 as required up to June 30, 1981.

On motion of Mr. Roy, it was agreed,—That, pursuant to the authorization granted by Committee motion on December 11, 1980, the Committee re-imburse Galeos Ltd. (Dr. I. Litvak) in the amount of $6,000.00 for the paper prepared for the Committee entitled *Export Performance of Foreign Subsidiaries in Canadian Manufacturing Industries.*

On motion of Mrs. Beauchamp-Niquet, it was agreed,—That, Members of the Committee travel to Toronto on May 14, 1981 and May 26, 1981, and to Montreal on May 29, 1981, and that the necessary Staff accompany them.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(89)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 42 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet et MM. Cardiff, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet du rapport à la Chambre.

A 17 h 25, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 13 MAI 1981
(90)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 43 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Roy.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par son ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980 et par la motion du Comité du mardi 14 avril 1981, le Comité retienne les services de Robert Ramsay Communications Ltd., selon les besoins, pour assister le Comité dans la préparation et la promotion de son principal rapport, à compter du 10 mai 1981 jusqu'au 30 juin 1981.

Sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par son ordre de renvoi du jeudi 12 juin 1980 et par la motion du Comité du mercredi 15 avril 1981, le Comité retienne les services de Kathryn Randle et Jean-Luc Malherbe à titre d'éditeurs, pour assister le Comité dans la préparation de son rapport principal à compter du 5 avril 1981 et selon les besoins jusqu'au 30 juin 1981.

Sur motion de M. Roy, il est convenu,—Que, conformément au pouvoir qui lui est conféré par sa motion du 11 décembre 1980, le Comité verse à Galeos Ltd. (M. I. Litvak) la somme de $6,000 pour le document préparé à l'intention du Comité intitulé: *Export Performance of Foreign Subsidiaries in Canadian Manufacturing Industries.*

Sur motion de Mme Beauchamp-Niquet, il est convenu,—Que les membres du Comité se rendent à Toronto les 14 et 26 mai 1981 et à Montréal le 29 mai 1981 et que le personnel nécessaire les accompagne.

At 4:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, MAY 19, 1981
(91)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 9:35 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 11:30 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING
(92)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:33 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a report to the House.

On motion of Mr. Roy, it was agreed,—That Mr. Thomson, M.P., be re-imbursed in the amount of $6.00 for airvelope charges incurred in the despatch of a Committee document to a Montreal witness.

At 5:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

WEDNESDAY, MAY 20, 1981
(93)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera* at 3:44 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

A 16 h 35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 19 MAI 1981
(91)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 35 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 11 h 30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(92)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 33 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

Sur motion de M. Roy, il est convenu,—Que le Comité verse à M. Thomson, député, la somme de $6 en remboursement des frais qu'il a engagés pour expédier par courrier aérien un document du Comité adressé à un témoin de Montréal.

A 17 h 33, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 20 MAI 1981
(93)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 44 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Mr. Thomson moved that the meeting be adjourned. The question being put on the motion, it was by a show of hands negatived: YEAS 1, NAYS 2.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference.

At 4:18 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

M. Thomson propose que la séance soit ajournée. La motion, mise aux voix, est rejetée par un vote à mains levées par 2 voix contre 1.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi.

A 16 h 18, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, MAY 21, 1981
(94)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera,* at 9:42 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*)

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 12:10 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE JEUDI 21 MAI 1981
(94)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 42 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 12 h 10, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

AFTERNOON SITTING
(95)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 2:11 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 5:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(95)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 14 h 11 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule n° 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 17 heures, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

WEDNESDAY, MAY 27, 1981
(96)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 12:40 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Deans, Flis and Lachance.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

LE MERCREDI 27 MAI 1981
(96)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 12 h 40 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Deans, Flis et Lachance.

Aussi présents: M. Neil Paget, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 1:47 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 3:47 o'clock p.m., the sitting was resumed.

On motion of Mr. Lachance, it was agreed,—That Members of the Committee travel to Montreal on Monday, June 1, 1981, and that the necessary Staff accompany them.

At 5:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 13 h 47, le Comité suspend ses travaux.

A 15 h 47, le Comité reprend ses travaux.

Sur motion de M. Lachance, il est convenu,—Que les membres du Comité se rendent à Montréal le lundi 1er juin 1981 et que le personnel nécessaire les accompagne.

A 17 h 40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, MAY 28, 1981
(97)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 9:42 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Cardiff, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 12:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

LE JEUDI 28 MAI 1981
(97)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 9 h 42 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Cardiff, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 12 h 15, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

AFTERNOON SITTING
(98)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 3:38 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Flis, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

On motion of Mr. Thomson, it was agreed,—That the Committee print 5,000 additional copies of the special edition of its Fourth Report and if further copies are required they be printed for sale by the Department of Supply and Services.

At 4:52 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI
(98)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 38 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Flis, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

Sur motion de M. Thomson, il est convenu,—Que le Comité fasse imprimer 5 000 exemplaires additionnels de l'édition spéciale de son Quatrième Rapport et si d'autres exemplaires sont nécessaires, que le Comité les fasse imprimer pour fins de vente par le ministère des Approvisionnements et Services.

A 16 h 52, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

THURSDAY, JUNE 4, 1981
(99)

The Special Committee on a National Trading Corporation met, *in camera*, at 10:12 o'clock a.m. this day.

Members of the Committee present: Messrs. Cardiff, Deans, Lachance and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget, Committee's Consultant; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Clerk of the Committee presided over the election of an Acting Chairman. On motion of Mr. Lachance, Mr. Deans was elected Acting Chairman.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

At 10:19 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 9, 1981
(100)

The Special Committee on a National Trading Corporation met *in camera*, at 3:33 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Flis, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Beauchamp-Niquet, Messrs. Deans, Flis, Lachance, Roy and Thomson.

In attendance: Mr. Neil Paget and Ms. Sheelagh Whittaker, Committee's Consultants; Mr. André Morin, Committee's Project Officer.

The Committee resumed consideration of its Order of Reference relating to the subject-matter of a National Trading Corporation (*See Minutes of Proceedings, Wednesday, July 9, 1980, Issue No. 1*).

The Committee discussed the draft of a Report to the House.

Mr. Roy moved,—That the draft Report as considered and amended, be presented to the House by the Chairman, as the Fourth Report of the Special Committee.

After debate, the question being put on the motion, it was agreed to, on division.

At 3:48 o'clock p.m., on motion of Mr. Deans, it was agreed,—That the Committee adjourn to the call of the Chair.

LE JEUDI 4 JUIN 1981
(99)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à 10 h 12.

Membres du Comité présents: MM. Cardiff, Deans, Lachance et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget, conseiller du Comité; M. André Morin, agent de projets du Comité.

Le greffier du Comité préside à l'élection d'un président suppléant. Sur motion de M. Lachance, M. Deans est élu président suppléant.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

A 10 h 19, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 9 JUIN 1981
(100)

Le Comité spécial sur une société nationale du commerce se réunit aujourd'hui à *huis clos* à 15 h 33 sous la présidence de M. Flis (président).

Membres du Comité présents: Mme Beauchamp-Niquet, MM. Deans, Flis, Lachance, Roy et Thomson.

Aussi présents: M. Neil Paget et Mme Sheelagh Whittaker, conseillers du Comité; M. André Morin, agent de projet du comité.

Le Comité reprend l'étude de son ordre de renvoi portant sur une Société nationale du commerce (*Voir procès-verbal du mercredi 9 juillet 1980, fascicule nº 1*).

Le Comité étudie le projet de rapport à la Chambre.

M. Roy propose,—Que le projet de rapport étudié et modifié soit présenté à la Chambre par le président comme le Quatrième rapport du Comité spécial.

Après débat, la motion, mise aux voix, est adoptée sur division.

A 15 h 48, sur motion de M. Deans, il est convenu,—Que le Comité suspende ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

Hugh R. Stewart

Clerk of the Committee

APPENDIX "NTSC-13"

Statement by Mr. Thomson, M.P. on counter trade arrangements April 16/81:—Copies sent to 7 members, and Mr. Paget, Mr. Whittaker and Mr. Morin.

Mr. Thomson: I spent one day in Vienna, and the trade officers there made two appointments for me to see two banks that specialize in counter trade, switching and that sort of thing. I was very well received and they were open with me. The conclusion I would draw is that I do not think there is any question that the two banks I talked to are doing an immense volume of business with the East Bloc and LDCs. When I asked one chap, I quoted the U.S. Department of Commerce figure of somewhere between 10 and 20 per cent of world trade. Without hesitation, he said, absolutely.

Judging by the way they have approached their operations in this area—in other words, forming separate subsidiaries—they have gone into consortia arrangements. For example, one outfit I saw, AWT, that I refer to for convenience, has gone into a consortium with the Midland Bank—which I think is a U.S. bank—the Deutsch Bank in Germany, one of the larger banks in France, another one in Belgium and a bank in Italy. So there is no question that, with the number of people they have and the consortia arrangements they have made, this is very big business.

It is interesting that, in some ways, I say they were open; in other ways, they were not quite as open. They never gave me any numbers and they were reluctant to talk in terms of specific countries in the East Bloc or LDCs. But it seems that, insofar as the East Bloc countries are concerned, if we wanted to sell something in Canada to Romania, you would establish a need there and go to Romania or Czechoslovakia or any of the East Bloc countries. They would then ask you to sign what they call a counter trade agreement; that is, you have to take back certain goods that they deem as counter trade goods.

They cannot be just goods of your choice. You cannot go in and take Czechoslovakian wine or rifles or Polish bicycles. They say, No, no, we will not let you have those goods because we can sell those goods for hard currency; we have certain categories of goods over here, that are of inferior quality, moccasins and blankets and that type of thing, which we cannot sell for hard currency, and those are the items that you have to sign a counter trade agreement on.

Having signed that counter trade agreement, a Canadian supplier would go to this bank or a bank similar to this—preferably you should do this before you sign the counter trade agreement—and you say to them, I have a deal to sell front-end loaders to Czechoslovakia or Romania, but I do not know what I am going to get in terms of counter trade. The bank says to you, We will fix that all up for you; you do not have to worry about that; if you are going to sell $10 million worth of

APPENDICE «NTSC-13»

Déclaration par M. Thomson, député, concernant les arrangements du troc NRS.

M. Thomson: J'ai passé une journée à Vienne, et les agents de commerce là-bas ont pris deux rendez-vous pour moi auprès de deux banques qui se spécialisent dans le troc, les opérations d'arbitrage de devises réalisées à l'étranger et les choses du genre. J'ai été très bien accueilli et les représentants ont été très francs avec moi. La conclusion que je tire est que les deux banques avec les représentants desquelles je me suis entretenu font beaucoup d'affaires avec le bloc de l'Est et les PMd. Lors de mon entrevue avec un de ces représentants, j'ai cité le chiffre de 10 à 20 p. 100 du commerce mondial que donne le Département du commerce des États-Unis et sans hésiter, il m'a dit que ce pourcentage était juste.

La façon dont ces banques ont mené leurs opérations dans ce secteur, c'est-à-dire en formant des filiales séparées, leur a permis de conclure des ententes visant à créer des consortiums. Par exemple, une équipe que j'ai vue, la AWT, dont je me servirai comme référence, a formé un consortium avec la Midland Bank, je crois qu'il s'agit d'une banque américaine, la Deutsch Bank en Allemagne, une des plus importantes banques de France, une banque de Belgique et finalement, une banque d'Italie. On ne peut donc pas douter, étant donné le nombre de personnes qu'elles emploient et les ententes de consortium qu'elles ont conclues, que ce banques font des affaires très importantes.

Il est intéressant de noter qu'en un sens, j'ai dit que ces banques étaient très honnêtes et ouvertes, mais elles ne le sont pas toujours. Elles ne m'ont jamais donné de chiffres et ont hésité à parler de pays particuliers du bloc de l'Est ou des PMD. Mais il semble qu'en ce qui a trait aux pays du bloc de l'Est, si nous voulions vendre un produit canadien en Roumanie, en Tchécoslovaquie ou dans n'importe quel autre pays du bloc de l'Est, il faudrait créer un besoin dans ce pays, puis s'y rendre. Les autorités vous demanderaient alors de signer ce qu'elles appellent une entente de troc, c'est-à-dire une entente aux termes de laquelle vous devez accepter certaines marchandises qu'elles sont disposées à échanger.

Vous ne choisissez pas les marchandises vous-mêmes. Vous ne pouvez pas par exemple opter pour le vin ou les carabines de la Tchécoslovaquie ou les bicyclettes de la Pologne. Ces pays disent Non, nous ne vous donnerons pas ces marchandises parce que nous pouvons les vendre pour obtenir des devises fortes; nous avons certaines catégories de marchandises, ici, des moccassins, des couvertures et des articles du genre, qui sont de qualité inférieure, pour lesquelles nous ne pouvons obtenir de devises fortes, et c'est sur ces marchandises que doit porter l'entente de troc.

Après avoir conclu cette entente de troc, un fournisseur canadien s'adresserait à cette banque ou à une banque du genre—vous devriez de préférence faire cela avant d'avoir signé l'entente de troc—et dirait: J'ai conclu une entente pour vendre des chargeurs à benne frontale à la Tchécoslovaquie ou à la Roumanie, mais je ne sais pas vraiment ce que je vais recevoir en retour. La banque vous dira qu'elle va s'occuper de tout, que vous n'avez besoin de vous soucier de rien, que si

front-end loaders, we will take that problem off your hands. We just happen to have another little counter trade arrangement in our pocket here where we can go and deal with Romania. We have the other side of the transaction looked after.

Now, how they come to be in that position, I am not just too sure, but, in other words, they have credits built up with all of these East Bloc countries and some of the LDCs where, if you are an exporter, you go to them and for a price they will look after your counter trade agreement. You just give it to them and it becomes almost a negotiable instrument.

But what they will say to you is, The reason you better come to us before you sign any counter trade agreement is that you had better be prepared to mark up the goods you are selling by anywhere between 25 and 30 per cent. I should preface this by saying that now it is almost common practice that if you sell, your counter trade agreement has to be 100 per cent of the value of the goods that you are exporting—100 per cent—and in some cases it goes up to 140 to 150 per cent of the value of the goods you are exporting. You have to sign that counter trade agreement for 140 per cent of the goods you want to sell.

Mr. Lachance: You have to give them hard currency, over and above the goods you deliver to them for the goods you receive?

Mr. Thomson: Well, in effect you are taking back 140 per cent of their goods for the 100 per cent equivalent of what you are shipping. This is particularly true, this is more prevalent, in the area of compensatory trade. In other words, if you are going in there to build a plant, you have to take back 140 per cent of the value of the plant that you are shipping into. That is more prevalent in that type of project.

Anyway, they say, you had better be prepared to mark up your goods 25 to 30 per cent, over and above what your normal price would be. They can say that because they are going to discount your countertrade agreement by about that amount. In other words, they are going to say. We want 25 to 30 per cent of . . .

Mr. Lachance: Do you mean the bank?

Mr. Thomson: . . . yes . . . of the value of that counter trade agreement in order to dispose of the product for you, to get rid of the counter trade obligation you have. So, I think that was important.

I think the reason Austria and Switzerland are in this counter trade area and doing so well at it it that they are in a neutral position, so that they are well accepted by the East Bloc countries and also by the LDCs from a political standpoint. This is why they have been able to exploit this market, but also, they speak the language.

All through that area it goes right back centuries, where the Hungarians and the Bulgarians and the Austrians and the Czechs speak the same language; they have the same commercial backgrounds; they talk the same type of business arrangements. They have a long history of doing business together over many centuries, and the Austrians and Swiss have been specializing in this business for about 35 to 40 years, some of them even before World War I.

vous devez vendre pour $10 millions de chargeurs à benne frontale, elle va tout régler, vu qu'elle s'occupe également d'une autre entente de troc qui lui permet de traiter avec la Roumanie, et qu'elle s'occupera donc de l'autre aspect de la transaction.

Je ne suis pas tout à fait certain de ce que la banque a fait pour en venir à jouer ce rôle, mais elle se trouve en quelque sorte à avoir accumulé des crédits avec tous les pays du bloc de l'Est et certains PMD et si vous êtes un exportateur, vous pouvez vous adresser à cette banque qui, moyennant une certaine somme, s'occupera de votre entente de troc. Vous lui remettez simplement votre entente et elle s'en sert presque comme d'un instrument négociable.

La banque vous dira toutefois que la raison pour laquelle il vaut mieux s'adresser à elle avant de signer une entente de troc est que vous devrez être prêt à majorer de 25 à 30 p. 100 le prix des marchandises que vous vendez. Je devrais dire avant tout qu'il est maintenant presque normal, lorsque vous vendez, de signer une entente de troc pour la pleine valeur des marchandises que vous exportez, c'est-à-dire 100 p. 100, et dans certains cas, on peut même prévoir jusqu'à 140 ou 150 p. 100 de la valeur des marchandises que vous exportez. Vous devez signer une entente correspondant à 140 p. 100 de la valeur des marchandises que vous désirez vendre.

M. Lachance: En plus des marchandises que vous leur expédiez, devez-vous leur donner des devises fortes en échange des marchandises que vous recevez?

M. Thomson: De fait, vous recevez 140 p. 100 de leurs marchandises pour l'équivalent de 100 p. 100 de ce que vous expédiez. Cela s'applique particulièrement dans le secteur des accords de compensation. En d'autres termes, si vous allez là-bas pour construire une usine, vous devez reprendre 140 p. 100 de la valeur de l'usine pour laquelle vous expédiez des matériaux. Cela est plus fréquent dans ce genre de projet.

De toute façon, les banques disent que vous devez être prêt à majorer le prix de vos marchandises de 25 à 30 p. 100 par rapport au prix normal. Elles peuvent dire cela parce que le pays s'attendra à avoir un pourcentage en paiement. En d'autres termes, elles vont dire, nous voulons entre 25 et 30 p. 100 . . .

M. Lachance: Vous parlez des banques?

M. Thomson: Oui . . . de la valeur de cette entente de troc afin d'écouler la marchandise pour vous et de régler la question pour vous. Je crois que c'est là un point important.

Je pense que la raison pour laquelle l'Autriche et la Suisse participent à ce secteur de troc avec autant de succès est que ces pays sont neutres et qu'ils sont bien acceptés par les pays du bloc de l'Est ainsi que par les PMD au pont de vue politique. C'est pourquoi ils ont pu exploiter ce marché, mais ils parlent également la même langue.

Dans cette région, cette situation remonte à plusieurs siècles, alors que les Hongrois, les Bulgares, les Autrichiens ainsi que les Tchécoslovaques parlaient la même langue; ils ont les mêmes antécédents commerciaux et concluent le même genre d'entente. Leurs relations commerciales durent depuis des siècles, et les Autrichiens et les Suisses se sont spécialisés dans ce secteur depuis 35 à 40 ans, mais certains d'entre eux ont commencé à y évoluer avant la Première Guerre mondiale.

They know the people involved. They know the individual industrial complexes where they have established a national corporation to do the trading in bicycles. They know that it is responsible and they know how to deal with them; in other words, there is a very close relationship and a lot of them have permanent representatives in the East Bloc that live there and work for the bank. It is just like a trade commissioner service.

It says here they are also involved in Africa, the Middle East, Algeria, Morocco, Libya and Egypt. He said there is a growing tendency to an increasing amount of counter and compensatory trade, which goes against what I really said here when I remarked this morning that it is not likely to increase. Maybe I am wrong then. Maybe it is likely to increase. At least, those were the words of . . .

Now, they got into this business, as I said this morning, because right after World War I and in the early 1950s and to some extent in the 1960s, it was common practice for the East Bloc countries to make bilateral trade agreements with other countries. You buy $100 million worth of my goods, and I will buy $100 million worth of your goods. But at the end of the year these agreements would be out of balance, one would have shipped his $100 million and the other might have only shipped $80 million in return, so one country or another would end up in a surplus or deficit.

So these banks came into play. They would go to one of the countries; let us take Bulgaria and Czechoslovakia. Bulgaria had only shipped $80 million worth of goods to Czechoslovakia, whereas Czechoslovakia had shipped $100 million worth of goods to Bulgaria. So bulgaria had an obligation to supply another $20 million worth of goods. They would take that obligation and go and trade that obligation off with a third or fourth country, and then go back to the Czechs where, perhaps, the Czechs would be in deficit with some other country—the reverse situation would hold true between Czechoslovakia and another country. This matching up might involve half a dozen or as many as 12 countries that they would put together, and they would take a piece of the action on all these, as they called them, switching arrangements.

Bilateral trade agreements such as this are no longer prevalent and it is more on a specific commodity, on a supplier-customer relationship, where each transaction looks after itself. This is where counter trade has become a far more important part of their business than switching.

They keep saying this is a very, very complicated business, this counter trade business. it is extremely complicated; it takes a long time to negotiate these counter trade agreements and a settlement of the transaction. The East Bloc countries are very, very slow. You just do not go over there and get an order and walk into the bank and discount it. These transactions take many months and frequently years.

I have made a note here. There is really a great shortage of decent export products or products that could be classifed as

Ils connaissent ceux qui participent à ce secteur. Ils connaissent les secteurs industriels particuliers où on a établi une société nationale pour le commerce de bicyclettes. Ils savent que la société est digne de confiance et comment mener les affaires; en d'autres termes, il existe un rapport très étroit entre eux et bon nombre ont des représentants permanents dans les pays du bloc de l'Est, qui travaillent pour la banque. C'est en quelque sorte un service de délégués commerciaux.

Ils disent qu'ils ont également des ententes en Afrique, au Moyen-Orient, en Algérie, au Maroc, en Libye et en Égypte, et affirment qu'il y a une tendance toujours croissante vers le troc et les accords compensatoires, ce qui est vraiment contraire à ce que j'ai dit ici, lorsque j'ai fait remarquer ce matin qu'il était peu probable que cette tendance se maintienne. Je me trompe peut-être. Peut-être est-il probable que cette tendance s'accentue. Du moins, c'est ce qu'a dit . . .

Maintenant, ces pays participent à ce secteur, comme je l'ai dit ce matin, parce que tout de suite après la Première Guerre mondiale et au début des années 50 et, dans une certaine mesure, au cours des années 60, il était normal pour les pays du bloc de l'Est de conclure des ententes commerciales bilatérales avec d'autres pays. Vous achetez $100 millions de mes marchandises et j'achèterai $100 millions des vôtres. Mais à la fin de l'année, il est possible qu'il y ait un certain déséquilibre, il est possible qu'un des partenaires ait fait parvenir ses $100 millions de marchandises alors que l'autre n'a peut-être expédié que $80 millions de marchandises en retour; ainsi, un pays ou l'autre aurait un surplus ou un déficit.

C'est pourquoi ces banque ont été créées. Elles s'adresseraient à un des pays; prenons la Bulgarie et la Tchécoslovaquie. La Bulgarie n'aurait expédié que $80 millions de marchandises à la Tchécoslovaquie, alors que ce pays en aurait expédié $100 millions à la Bulgarie. la Bulgarie devrait expédier un autre $20 millions de marchandises. La banque prendrait cette obligation et l'échangerait avec un troisième ou un quatrième pays; elle retournerait voir les Tchécoslovaques et, peut-être ces derniers auraient-ils connu un déficit avec un autre pays, puisque la situation contraire pourrait fort bien s'appliquer à la Tchécoslovaquie et à un autre pays. Cet appariement peut impliquer six ou peut-être même jusqu'à douze pays que cette banque réunirait, et elle toucherait un petit pourcentage auprès de chacun de ces pays et appellerait cela des opérations d'arbitrage.

Les ententes commerciales bilatérales comme celle-là ne sont plus aussi courantes et il s'agit maintenant plutôt d'un produit particulier, du rapport client-fournisseur où chaque transaction est réglée d'elle-même. Ainsi dans ce secteur, le troc est devenu un aspect de leur travail beaucoup plus important que les opérations d'arbitrage.

Les banques continuent à dire que le troc est une opération très complexe. Il faut beaucoup de temps pour négocier les ententes de troc et le règlement des transactions. Les pays du bloc de l'Est sont très très lents. Vous ne pouvez tout simplement vous rendre là-bas obtenir une commande, puis vous rendre à la banque et obtenir un rabais. Ces transactions prennent de nombreux mois et même un certain nombre d'années.

J'ai fait une note em marge ici. Il y a vraiment une grave pénurie de produits d'exportation convenables ou de produits

export from the East Bloc. They just do not have them. What they do have is poor quality, generally speaking, very poor quality. The banker told me that what the East Bloc countries are doing in these countertrade arrangements is using the importing country as their marketing agent, because when you have to turn around and accept this product back, you have to repackage it in many cases and make it acceptable to the customer. You have to advertise it, and the East Bloc have no expertise in this at all—none—so they are using the importing country really to be their sales agent. However, there is a great shortage of the product, countertrade exports as distinct from exports that can be traded easily.

As I mentioned before, anything that is of good quality and needed by western countries is not a countertrade item; it is not eligible for countertrade. That is a hard-currency item, so you cannot get any of the goodies. All they are prepared to do is trade off the worst of their products.

I mentioned that these countertrade agreements can be anywhere between 50 and 150 per cent. It varies widely, depending on the country and the nature of the product to be countertraded. He pointed out to me something interesting: you have to be very sceptical of these trade figures that we see in OECD and these other publications. For example, he said that all of the cloth that is imported into Austria from China—silks and other forms of cloth—all goes from China to Switzerland first and then is routed from Switzerland to Austria because, in effect, the Swiss are the wholesalers. He said this type of transaction is very prevalent through many of the countries in Europe, where Switzerland never even lays eyes on the cloth. It is just a paper transaction.

But when the Chinese come and raise hell with Austria for not buying because their trade figures are so far out of balance, in fact, it is the Austrians who buy the majority, a great part of the cloth that Switzerland imports. It just happens that the Swiss make the deals and then wholesale it back to Austria. I think that, maybe, this is a little bit of background.

qui pourraient être classifiés comme exportation en provenance du bloc de l'Est. Ces pays n'ont simplement pas ce type de produits. Ils ont dans l'ensemble des produits de qualité médiocre, très médiocre. Le représentant de la banque m'a dit que les pays du bloc de l'Est se servent, grâce à ces ententes de troc, d'un pays important comme agent commercial, parce que lorsque vous devez accepter ce produit, vous devez le réemballer assez souvent et le rendre acceptable au client. Vous devez faire de la publicité, et le bloc de l'Est n'a aucune expérience dans ce domaine—aucune—et se servent donc du pays importateur comme agent de vente. Toutefois, il y a une grave pénurie de produits, les exportations par troc, par opposition aux exportations, peuvent être échangées facilement.

Comme je l'ai déjà dit, tous les produits de bonne qualité dont ont besoin les pays occidentaux ne font pas partie des ententes de troc. C'est un produit de monnaie forte, et vous ne pouvez donc pas en obtenir. Tout ce qu'ils sont prêts à vous offrir en échange sont les pires produits qu'ils fabriquent.

J'ai dit que ces ententes de troc peuvent s'élever entre 50 et 150 p. 100. Cela varie largement selon le pays et la nature du produit en question. Le représentant m'a d'ailleurs fait remarquer une chose intéressante: vous devez vous méfier des statistiques commerciales qu'on retrouve dans la publication de l'OCDE et dans d'autres publications du genre. Par exemple, il a dit que de tous les tissus qui sont exportés de la Chine vers l'Autriche—la soie et les autres tissus—vont de la Chine à la Suisse d'abord, puis sont expédiés en Autriche parce que, de fait, les Suisses sont les grossistes. Il a dit que ce genre de transaction est chose commune dans de nombreux pays d'Europe, et que la Suisse ne voit jamais le tissu. Il ne s'agit que d'une transaction par écrit.

Mais lorsque les Chinois viennent se plaindre en Autriche en disant que ce pays n'a pas acheté assez de tissus parce que leurs statistiques commerciales ne sont pas ce qu'elles devraient être, de fait, ce sont les Autrichiens qui achètent la plus grande partie de ces importations de la Suisse. C'est tout simplement que les Suisses signent les ententes, puis vendent les produits en gros à l'Autriche. Je crois que ceci vous donne une bonne idée de la situation.

WITNESSES—TÉMOINS

Thursday, April 23, 1981:

Morning Sitting:

Mr. D. W. Paterson, Vice President and Director, Corporate Finance, Wood Gundy Limited.

Le jeudi 23 avril 1981:

Séance du matin:

M. D. W. Paterson, vice-président et directeur, Finances de l'entreprise, Wood Gundy Limited.

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

CANADA

INDEX

SPECIAL COMMITTEE ON

National Trading Corporation

HOUSE OF COMMONS

Issues 1-40 • 1980-1981 • 1st Session • 32nd Parliament

Chairman: Mr. Jesse Flis

Published under authority of the Speaker of the House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from Canadian Government Publishing Center, Supply and Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

INDEX

HOUSE OF COMMONS COMMITTEES—OFFICIAL REPORT

FIRST SESSION—THIRTY-SECOND PARLIAMENT

Abbreviations: A.=Appendices. Amdt.=amendment. M.=motion. S.O.=standing order.

DATES AND ISSUES

—1980—

—1981—

Note: See page 1 for Dates and Issues

Canada Post Postes Canada
Postage paid Port payé

Third class Troisième classe

K1A 0S7
HULL

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnements et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada, Hull, Quebec, Canada K1A 0S9